マッセOSAKA

平成22年度研究会

「高信頼性組織のあり方研究会」

報告書

平成23年（2011年）3月

財団法人　大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター
「高信頼性組織のあり方研究会」

刊行にあたって

地方分権の推進や公務員に対する世の中の期待、不満等は年々高まっており、自治体は様々なニーズに対応するだけでなく、組織に対する信頼性を高めることが求められています。職員一人ひとりが自覚し、行動するためにも、常に正確で安定したサービスを提供できる組織作りは重要な課題です。しかしながら、情報端末の紛失やシステムのエラーによる個人情報の漏洩、事実隠蔽による訴訟問題など組織の信頼性に関わる様々な事故・事件が起きています。そこで本研究会では、「高信頼性組織」という観点から住民に高い信頼感を提供するための組織づくりについて研究会を行いました。

本書につきましては、ゲストスピーカーの講演録と研究員の提言書をまとめたものです。本書が府内市町村の職員の組織や意識の改革に繋がれば幸いに存じます。

終わりになりましたが、ご多忙の中、ご講義いただきました講師の方々にあらためてお礼申し上げますとともに、この研究会の指導助言者として、各回の意見交換や論点整理などコーディネートをお務めいただきました中西晶先生（明治大学経営学部教授）に厚く御礼申し上げます。

平成23年３月

財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター
所長　齋　藤　　慎

「高信頼性組織のあり方研究会」報告書目次

はじめに …… 1

第1部 「高信頼性組織とは何か」（平成22年7月5日実施） …… 3
(1) 基調講義 講演録 …… 5
明治大学経営学部 教授 中西 晶 氏
(2) 提 言 書 …… 25
マッセＯＳＡＫＡ 橋本 周哉

第2部 「ヒューマンエラーと安全文化の基本」（平成22年8月3日実施） …… 31
(1) 講 演 録 …… 33
㈱原子力安全システム研究所社会システム研究所
ヒューマンファクター研究センター センター長 作田 博 氏
(2) 提 言 書 …… 63
豊中市 亀田 悦郎　　枚方市 橋本美弥子

第3部 「住民から信頼される自治体情報化」（平成22年9月13日実施） …… 69
(1) 講 演 録 …… 71
摂南大学経営学部 准教授 久保 貞也 氏
(2) 提 言 書 …… 91
八尾市 浅野 佐和　　松原市 田中 郁人

第4部 「組織と人の成長について」（平成22年10月4日実施） …… 95
(1) 講 演 録 …… 97
㈱大丸松坂屋百貨店 業務本部人事部部長 忠津 剛光 氏
(2) 提 言 書 …… 128
門真市 影林 佳孝　　八尾市 牧野 剛士

第5部 「危機管理と事業継続マネジメント」（平成22年11月8日実施） …… 133
(1) 講 演 録 …… 135
㈱富士通総研ＢＣＭ訓練センター センター長 古本 勉 氏
(2) 提 言 書 …… 157
豊中市 山田 栗子　　茨木市 庄田 哲也　　守口市 中川 和洋

おわりに …… 165

はじめに

明治大学経営学部　教授　**中　西　　晶**

地方分権のさらなる推進のなかで、地方自治体には、住民の社会基盤を支える存在として強い期待が寄せられている。安全・安心を確保し、安定したサービスを提供することで住民との信頼関係を構築していくことは、地方自治体にとって大きな使命である。

このことを職員一人ひとりが自覚し、行動するためにも、常に正確で安定したサービスを提供できる組織づくりは重要な課題となる。しかしながら一方で、システム障害、個人情報の漏洩、事実隠蔽による訴訟問題など組織の信頼性に関わる様々な事故・事件が起きている。

本研究会では、「高信頼性組織」という観点から住民に高い信頼性を提供するための組織づくりについて研究してきた。本報告書はその成果をまとめたものである。具体的には、高信頼性組織に関連するゲストスピーカーの講演に加え、研究員同士で地方自治体が高信頼性組織になるために積極的に意見交換し、提言書としてまとめあげたものである。以下に、その概要を記す。

第１回は、不測の事態に強く、正確で安定したサービスを継続的に提供することのできる「高信頼性組織」とは何か、基本的な考え方を共有することからはじめた。さらに、地方自治体が高信頼性組織となるために、地方自治体の抱える課題について意見交換を行った。また、高信頼性組織の視点から現状の問題点を把握するマネジメントチェックリストについて検討した。ここでの問題意識のなかには、組織のコミュニケーションなど、研究会全体を通じて語られることになるものも多かった。

第２回は、ヒューマンエラーと安全文化の基本について、その研究と実践の最先端でもある原子力安全システム研究所社会システム研究所の作田博所長にふんだんな事例や興味深い実験を交えて講演していただいた。ミスやエラーを防ぎ、高い信頼性を獲得するためには、「人間は誤りを犯す存在」であり、しかし「そこから学んでいくことのできる存在」であるとの認識のもと、ヒューマンエラーを低減させるためには何をしたらよいかを具体的に考えることができた。

第３回は、住民から信頼される自治体情報化について、摂南大学経営学部の久保貞也准教授に、日本の自治体を対象とした調査結果など具体的なデータも含めて講演していただいた。各自の所属する自治体が情報化のどの段階にあるかというベンチマークができたのはもちろん、そもそも「情報化」とはなにかという基本的な問いからはじめることができた。また、あわせて地域ブランドについての調査結果もご提示いただき、住民との協働のあり方についても議論する機会を得た。

第４回は、組織と人の成長について、Ｊフロントリテイリング株式会社の業務本部人事部の忠津剛光部長に、人材育成、キャリア開発、リーダーシップなどの考え方と実践を自社の取り組み事例を題材に講演していただいた。また、組織変革の成功例として注目されている旭山動物園の話題についても深く議論することができた。こうしたテーマは、民間も自治体も共通するところである。“lead the self”という言葉に、主体的に行動することの重要性を再確認することができた。

第５回は、危機管理と事業継続マネジメントについて、株式会社富士通総研BCM事業部の古本勉事業部長代理に、不測の事態に対応できる組織のあり方を、具体的な訓練の状況なども交えながら講演していただいた。平常時はもちろん、災害などの危機において、地域住民を支え、他の関連諸機関と連携し、迅速な対応をしていくためには、何を準備する必要があるのかは、地方自治体として正面から考えていかなければならない。「最後は人」というメッセージに本研究会に共通するテーマを見出すことができた。

第６回、第７回は、提言書の作成にむけて、研究員同士の問題意識や気づきを交換していった。実際に集まって意見交換を行ったのはこの７回だが、本研究会では、メーリングリストを作成し、そこでバーチャルな意見交換も積極的に進めていった。つまり、高信頼性組織の基本である徹底した情報共有と円滑なコミュニケーションをこの研究会自身で実践していったのである。

高信頼性組織は、実践を重視する。他にも、この研究会のメンバーは、学んだ翌日から、実践に向けて動き出した。職場での勉強会、マニュアルの改定、研究会ゲストスピーカーにお願いしての研修などである。ひとつひとつは、小さなことかもしれないが、高信頼性組織に向かう第一歩であることは間違いない。研究会メンバーがマインドフルであったこと、そしてそれを受け入れる健全な職場風土が存在することを喜びたい。

最後となるが、ご多忙のなか、ご講演いただいたのみならず、メーリングリストに参加したり、提言書に対する的確なアドバイスをしたりしていただいた４名のゲストスピーカーの方々にあらためて感謝申し上げたい。また、このような機会をつくっていただいたマッセOSAKA研究課のみなさまにも御礼を申し上げる。

本報告書が高信頼性組織を目指す地方自治体にとって、何らかの貢献ができれば幸いである。

第１部

高信頼性組織とは何か

基調講義「高信頼性組織とは何か」

講　師　**中　西　　晶 氏**（明治大学経済学部教授）
実施日　平成22年７月５日(月)

１．はじめに

私は、自治体関係では東京都とお付き合いがあり、情報関係の管理職向けの研修や総合評価の審査員などもやらせていただいています。ほかにも、東京都のある市の個人情報保護情報公開の審議会委員をやっていたこともあります。そうした経験も含めて、自治体における高信頼性組織のあり方とはどういうものか、お互いに探っていきたいと思います。

本日は、生産性出版から出しております『高信頼性組織の条件』という本のエッセンスをかいつまんでご紹介したいと考えています。そもそも、高信頼性組織とは何か。なかなか耳慣れない言葉だったのではないかと思います。それについての概説をさせていただきます。その後、この本に出したような事例を中心に、具体的な自治体の取り組み事例を簡単にご紹介したいと思います。ただ、話を聞くだけでは皆さん方も面白くないでしょう。研究会ですので、議論のたたき台として、自分の職場はどうなのかというようなことを先ほどお配りしたチェックリストでやっていただきたいと思います。今後12月までの研究会の中でお互いにディスカッションしながら、自治体における高信頼性組織、あるいは、自分の市における高信頼性組織、あるいは、自分の職場における高信頼性組織を考えていきます。今日はその導入という形になります。

本日の講演の問題意識は、本研究会全体の問題意識とも共通するところです。やはり地方自治体にとって常に正確で安定したサービスを提供していくこと、そして、さまざまな不測の事態にも強く、高い信頼性を誇る組織を構築することが重要な課題だと考えられます。ただ、やはり問題は多いです。個人情報の漏洩の話が複数の研究員の皆さんからありました。あるいは、偽装問題や隠蔽問題も、もしかするとあるかもしれません。あるいは、システムトラブルもあるでしょう。それから、いくら頑張っていても自然災害にはなかなか太刀打ちできません。しかし、自然災害があっても最小限の被害で最速に回復していくためにはどうしたらいいのか。そういうことを考えることも自治体の大きな役割といえるでしょう。こうしたことを考えながら、住民に高い信頼性を提供するための組織づくりについて考え、できれば実践案を提案していきたいと思っています。

2．高信頼性組織とは何か

2－1．失敗の許されない組織がある

高信頼性組織という研究はもともとどこから始まったかということを簡単に紹介しておきます。世の中には、社会には失敗の許されない組織というのがあります。例えば、航空管制システムです。飛行機というのは、数百人単位の人たちが乗っていて、その人たちの命を預かっているわけです。飛行機１台ならまだそういう単位ですが、空港全体だったらどうでしょう。あるいは、原子力発電所です。皆さん方のおうちに電力を供給している関西電力の原子力発電所が不測の事態に陥ったらどういうことになるのか。あるいは、研究の中でよく取り上げられているのが、原子力空母です。もちろん日本には軍隊がありませんので、アメリカの空母の事例です。あるいは、救急医療の問題です。あるいは、直接人命にはかかわらないかもしれませんが、経済活動に深く関係している金融サービス、IT関係など、人々の生活を支える社会基盤、インフラストラクチャーといわれるものは、大きな失敗は許されません。こういう組織こそ、高信頼性組織の条件が求められると考えられます。

そして、今挙げたいろいろなところをつなぐのが、やはり地方自治体ではないでしょうか。もちろん自治体のサービスそのものにも高信頼性は必要ですし、もう一つ発展させて言えば、こうした他のインフラをコーディネートする役割を自治体は担っているのではないかと考えます。最初の問題意識は、私たちの職場を高信頼性組織にするにはどうするべきかということかもしれませんが、可能であれば、電力や情報通信、救急医療なども含めた高信頼性組織のネットワークを築いていくときの基盤として自治体がどうあるべきかというところまで考えていただけるきっかけになればと思っています。

2－2．高信頼性組織の特徴

では、高信頼性組織の特徴にはどういうものがあるでしょうか。まず、先ほど言った「失敗の許されない組織」が失敗をしないということは、小さなミス、あるいは、問題にも非常に鋭敏に気が付く、感受性が高いという言い方をしてもいいかもしれません。気付いたことをそのまま放っておかない。何かあったら正直に報告・連絡・相談ができる。報告・連絡・相談があれば、それを放っておかずに慎重に検討する。そこから対応策を考え、教訓を生み出す。そのように努める組織だということができます。

また、失敗が少ない組織を高信頼性組織といいます。皆さん方もそういうイメージで来られたと思います。ただ、失敗が少ないからそれでいいのかというと、高信頼性組織のメンバーは、現状の失敗やミスの件数が非常に少なくなったとしても安心しません。もしかしたら、もっと細かい改善点があるのではないか、より埋めるべき小さな穴はないかと考えます。マニアックに失敗を埋めていこうというより、失敗の原因となることを改善していこうというような組織です。

組織というのは、さまざまな制度や技術、人間の教育といったところでのミスを防ぐ仕組みを複数持っています。しかし、どうしても一枚一枚の防護壁には穴があります。制度一つだけではなかなか対応できないでしょうし、技術だけでも対応できないでしょう。人だけに任せていったらそれこそ難しい。このようにそれぞれ穴があるわけですが、それを埋めていくことによって、より失敗やミスが起こる確率を少なくしていこうという努力をする組織です。

それから、先ほど自然災害の例も挙げましたが、不測の事態をすべて防ぐことはできません。逆に、「私の組織はすべての不測の事態に対応できる」というのは傲慢です。むしろ、不測の事態が起こることはやむを得ない。どんどんミスを少なくしていこうという努力は続けるけれども、完全にミスや失敗がゼロになるわけではありません。人間がつくった組織ですし、人間の技術や制度ですから、すべてが分かるわけではありません。では、あきらめるかというと、そうではありません。防げないかもしれないけれど、万が一、事が起こった場合は、それにふさわしい対応を迅速にしよう。具体的には、一番処理に必要な人たち、力が必要な人たちに権限を移し、問題解決に全力を注ぐ組織であることです。

理想論として当たり前といえば当たり前ですが、では、そういう組織をどうやって形づくっていくのか。あるいは、実際にそのような組織の特徴はどういうところにあるのか。それをこれから研究していきたいと考えています。

３．高信頼性組織に向けた取り組み事例

３－１．高信頼性組織的事例

よく、「高信頼性組織といえる自治体を教えてください」、「見本となる会社や組織はありますか」と聞かれることがあります。そういうときに私は次のように答えています（これは私だけではなく、アメリカの研究者などもそうなのです）。「高信頼性組織に向かって努力している組織はたくさんあります。ただ、これが高信頼性組織だというのは難しい。高信頼性組織というラベルを貼ると、それでOKという印象を持ってしまうのですが、そうではなく、高信頼性組織に向けて常に努力をしていくことが重要なのです。」

それでも、参考になるいろいろな取り組みはあります。これはアメリカで行われている研究が中心なのですが、よく出てくるのが原子力空母の話です。その中でも、カール・ヴィンソンが注目されています。では、原子力空母すべてが高信頼性組織的かというと、そうではありません。やはりミスやヒューマンエラーが多発している空母もあれば、非常に優れたオペレーションを展開している空母もあります。原子力発電所もそうです。世界各国に原子力発電所はありますが、その中でも非常に低い事故率、高い安全率を誇っていたのが、ディアブロ・キャニオン原子力発電所です。

これにならって日本の例も調べてみました。原子力関係を紹介するのもいいのですが、私は一

般の企業を相手にすることが多いので、そういう企業の人からすると「あれだけ規制の厳しいところのことでしょう」と他人事になってしまうので、あえて普通の企業の例を紹介しておきます。

一つは、ジャパンゴアテックスというメーカーです。ゴルフなどスポーツされる方ですと、ゴアテックという素材のスポーツ衣料をご存じかもしれませんが、その日本法人です。そこのラインでは、「気掛かりシート」というものを使って気になるところを挙げてもらいます。いわゆる改善提案活動に近いようなものです。面白いのは、ほかのライン、つまりほかの職場での気掛かりなことを事務局へ報告できます。堅い改善活動になると、成果まで出してから報告しなさいというものがあります。それはそれで非常に重要なのですが、成果を挙げるに至らないような細かいところがなかなか見つからなかったりします。あるいは、他部署でこうしたらいいのにと思っているものについて、成果まで出すのは難しいというようなことがあります。それを取り払ったのが、「気掛かりシート」です。改善案を考えるのは、事務局とその関係部署です。優先順位を事務局が全社レベルで考えて、改善の方策を考えるのです。また、名前も「ちょっと気掛かりなんだよ」というようなネーミングで、ネガティブな印象がそれほどないので使いやすいということがあります。

それから、千葉県の房総半島の山の中にある千葉夷隅ゴルフクラブです。アクセスは非常に悪いのですが、以前、日本経営品質賞をもらった中小企業です。一度は倒産の危機に見舞われて経営面でのごたごたはあったのですが、クレーム対応のやり方が非常に優れています。ある部署で苦情があったら、そこでまず対応する。これは基本です。それだけではなく、ゴルフ場に入ってからゴルフ場を出るまでの間に、苦情を逆に顧客満足に転換していこうというような考えです。各部署にもクレーム情報と、そのクレームにこのように対応したという情報を伝え、共有するわけです。例えば、午前のグリーンで何かキャディーさんがまずいことをやったというときには、食事に来られたレストランで、レストランの担当者が「午前中は申し訳ありませんでした。お食事と午後は、よりご満足していただけるように努力します」というようなフォローを入れるのです。ほかの部署に自分のミスなどが知られてあまり気持ちよくないのではないかと聞くと、現場の方々は「自分たちがやったミスを自分だけでフォローするのではなく、会社全体でフォローしてくれるので、クレームがあってもきちんと報告します」という言い方をされていました。

ジャパンゴアテックスと千葉夷隅ゴルフクラブは中小企業の例ですが、大企業の例としてはトヨタグループです。トヨタというよりは、子会社も含めたトヨタグループのネットワークでの対応です。以前、アイシンが火事に遭ったことがあります。そのときに、グループ各社が、いわゆる親会社のトヨタ自動車の、上からの命令ではなく、自発的に動き出して部品到着のロジスティクスを組み直したという事例があります。

それから、聖路加病院です。もう15年前になってしまいましたが、関西の方では阪神淡路の大震災があった年、東京ではサリン事件がありました。本当に大変な時期でしたが、そのとき、聖路加病院での病院長と現場の事務スタッフ、病院スタッフ、医療スタッフの対応は、高信頼性組

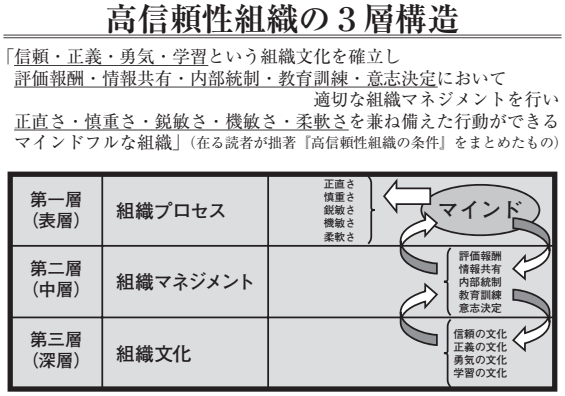
織の視点から見て、それぞれのやるべきことをしっかり行い、不測の事態に対応した例として注目されます。

こうした実際の例だけではなく、実は映画やドラマにもヒントはたくさんあります。例えば、「踊る大捜査線２」です。東京都がかなり協力したのですが、その中での組織の動き方、前半戦の駄目な警察組織の方ではなく、後半戦の頑張った警察組織のあり方です。警察組織というのは、言い方は失礼かもしれませんが、自治体組織と似たところがある官僚制組織です。そのどのようなところが弱点であり、それをどのように克服してきたかという目線で見ると非常に面白いですし、組織やマネジメントの勉強にもなります。

ほかにも不測の事態でいろいろなことが重ねて起こるというものでは「アポロ13」です。また、医療系だと「チームバチスタ」のシリーズです。テレビの方は脚色が過ぎているところがあるのですが、映画の方が、高信頼性組織という意味では分かりやすいです。患者さんの重症の度合いを判断するトリアージの話など、非常に参考になるところが多いので、こういうところからも学んでいただければと思います。

３－２．高信頼性組織の３層構造

では、高信頼性組織を考えるときの枠組みをどうしたらいいか。これはいろいろな人がいろいろな研究を出していますが、私の『高信頼性組織の条件』を基にご説明したいと思います。



（図１）

まず、三つの層に分けて考えましょう。組織の動きは、目に見えるいろいろな特徴があります。組織プロセスは、目に見える実際の行動の特徴です。組織マネジメントは、中間層にあり、コンピューターでいうとOSに近いようなものです。組織マネジメントはさまざまな仕組みがあります。その背景で動かしているのは、組織の中にいる本人たちも気が付かないところもあるような組織文化です。この三つの視点で高信頼性組織を考えていこうという提案です。

では、高信頼性組織とはどういうものか。今日、皆さんが帰って、上司に「高信頼性組織とは一体何だ」と聞かれたら、図１を１枚出してください。『高信頼性組織の条件』という本をひとまとめにしたものがこれです。これをまとめたのは私ではなく、この本の読者の方です。インターネット業界の運用部門のマネージャーの人が「これは使える」と言ってくださり、会社の勉強会で紹介する時に１枚にまとめていただいたものです。

まず、組織文化は非常に大事なところです。次回、安全文化という原子力の現場等での話もしていただけると思うのですが、組織の文化はいろいろ自治体によっても違いますし、自治体でも

企画などをやっているところと、研究系、出先などでは、いろいろ文化が違ってくると思います。なかなか変えるのは難しいところではあります。この組織文化として高信頼性組織はどのようなものを持っているかというと、一つは信頼です。それから、正義、あるいは、公正、公務員だと公務員倫理というものを持っています。それから、勇気、学習、学ぶということです。このように研究会に来て学ぶということも一つの学習の文化だと思います。

さらに、その組織文化を基盤にして動かしているのが組織マネジメントです。内部統制に興味があるという方もいらっしゃいましたが、例えば、評価報酬の仕組みはどうなっているのか。あるいは、情報共有も大事です。なかなかクレームが減らないというような場合も、情報共有をどのようにやっていったらいいのか、内部統制の仕組みをどう考えていけばいいのかという議論が必要でしょう。そして、人材育成の現場へ戻って教育訓練をどのように組み立てていったらいいのかを考える。それから、意思決定の仕組みです。公務員、自治体はいろいろと制約も多いですが、例えば不測の事態が起こった場合と、日常の場合とどのような意思決定の切り分けが必要なのかというようなことは議論する必要があるということです。

こうした文化とマネジメントの上で、高信頼性組織では非常に正直な行動ができます。一方で、かなり慎重です。物事によく気が付く鋭敏さも持っています。何か事が起こったら、あるいは、起こりそうだったら、機敏に対応する。しかも、必要に応じて柔軟な対応ができ、体制が取れるということです。そういったこと全体がマインドで、高信頼性組織はそれができるマインドフルな組織ということです。マインドフルか、マインドレスか。この言葉は現場の人にも受け、「マインドフルだな」「マインドレスだな」と思われてしまうことがあるらしいです。一つは、「うちの上司はマインドフルだから」、あるいは「上司がマインドレスだから」とか、「私はマインドフルだから、マインドレスだから」と、個人としての言い方は当然できます。よく気が付く人もいれば、なかなか気が付いてくれない人、下手すると握りつぶしてしまう人などいらっしゃいます。それらを考えることは非常に重要なのですが、もう一つ重要なのは、これは高信頼性「組織」の話だということです。ですから、組織としてマインドを持つことが重要になってきます。

3－3．組織としてのマインドを持つ

マインドフルな組織とはどのような組織かというと、常に対話と確認を繰り返す。つまり、コミュニケーションが良好だということです。そのようなコミュニケーションを取ることができれば、今どのような状態なのか、大きく分けると有事なのか平時なのか。問題があるとしたら何なのか、どのような対応策が私たちにはあるのかといったことについて、共通認識の下に検討することができます。検討した結果、では、私はこれをしよう、あなたはこれをしてください、と役割分担をして適切な行動に移せる。これがマインドフルな組織です。

これに対してマインドレスな組織というのは、先ほど言ったように個人でもあるのですが、特に自治体や公務員系の方々はたくさんのルールがあります。それらがあるということは非常に大

事で、それらを守るということも大事です。ただ、そのルールはなぜできたのか、なぜこういうことをしなければいけないのかということを全く考えずに、ただ従っていればいいと考えている人たちはいませんか。従うことは重要ですが、特に自治体、現場でそれを動かしていることになれば、なぜそれが必要になったのかという背景や意味を考えられていることが重要です。なぜならば、ルールにないこと、マニュアルにないことが起こったときに、意味や背景を考えないで動かしていたら、状況に対応することよりもマニュアルを守ることの方に心が行ってしまう危険性があります。そうすると、問題がどこにあるかが分からないまま、対応策も講じることなく、非常にまずい事態に陥ってしまう危険性があるからです。

「組織としての」ということを強調するのは、特にマネージャーの方々に言うときです。なぜかというと、いくら現場が「これはおかしいのではないですか」などと言っても、意思決定権者が「マニュアルどおりにやっていればいい」「ルールどおりにやっているから問題はない」というように、状況の変化を見ていないと、組織としては、結局、掛け算と同じで、どこかにゼロがあればゼロになってしまうのです。マインドレスになってしまう。ですから、特に管理者研修のときにはこれを強調して言っています。

３－４．高信頼性組織のプロセス

ここから先は、プロセス、マネジメント、組織という３層構造で順番にお話をしていきたいと思います。

まず、高信頼性組織のプロセスを星形で表現しています。ここで一つ重要なのは、有事と平時を分けて考えるということです。高信頼性組織に必要な特徴は五つありますが、特に通常の業務で必要な特徴と、何か不測の事態があったときに、その解決のために発揮される特徴があります。もちろん、全体を回しながら信頼性組織は形づくられていくのでしょうが、大きくは二つを区別しながら考えるといいでしょう。例えば、不測の事態が火事だとすれば、まず火事を起こさないようにするという、「火の用心」のためのあり方です。一方で、火事は完全に防ぐことはできません。自然発火もあるでしょう。火が出たときにどうするのかというような、火消しのための力です。

まず平時です。やはり感受性、鋭敏さは必要です。状況のささいな変化を察知できることが必要です。日ごろの状況とちょっと違うとか、この窓口に来ているこの人はちょっと怪しいとか、いろいろなことがあると思いますが、そうした状況の変化を敏感に察知できるかどうかです。そして、察知したものを自分の心にとどめるだけではなく、上司や関係部署、必要なところに正直に報告できるかどうか。ささいな変化は、例えば自分の入力ミスや記載ミスということもあるでしょう。それも含めて正直に報告する。人間ですから、これはなかなか難しいことだと思います。０点を取った答案を親に報告するのはなかなか難しいけれど、０点を隠しておくと、そのまま勉強も復習もせずに終わってしまいます。そうではなく、０点を取ったということを報告すれば、

「じゃあ、次はこういうことを勉強したら」と言ってもらえるかもしれない。

そして、親や上司は正直な報告や相談を握りつぶさないで慎重に検討するということが必要です。これは大丈夫なのかどうか。あるいは、大きな不測の事態につながる兆候なのか、そうではないのか。もし不測の事態につながるような兆候であれば、対応策を取らなければいけません。そうでなくても、何かささいな兆候や失敗があったとしたら、今後はそれを起こさないようにするためにどのような教訓が得られるかということを慎重に検討していく必要もあります。日常はそれらを回しながら、どんどん不測の事態の芽を摘んでいく活動が必要になってきます。

万が一、事が起こったら火を消すわけですが、火が出たら機敏に対応するということは当然です。問題が火だとすれば、その問題を解決するために全力を注ぐ。教科書的で当たり前ですが、実は、実際の企業や自治体の事例を見てみると、残念ながらそうではない場合もあります。例えば火事だと、火が燃えているのに、「この火を出したのは誰だ」と、まず犯人捜しをする人たちがいます。それは火消し部隊と別にそういう部隊があればいいのですが、あるいは、火を消した後にやるのならばいいのですが、目前に火が上っているのを見ながら、「この火はどうして出てきたのか」と考え込んでしまう人たちが、一般の組織でも自治体でもいらっしゃるわけです。そうではなく、まずは火を消しましょう。原因追求も重要です。でもそれは、例えば、別のチームをつくるか、あるいは、ある程度火が収まってからやる。責任追及や犯人捜しをしても火は消えないわけですから、まず火を消すことに全力で集中しましょう。

それから、柔軟さです。これは先ほど紹介した「踊る大捜査線２」でも後半で出てくる話です。特に自治体ですと非常に難しいところでもあるのですが、責任・命令の系統があります。平時は当然、その権限系統に従ってしっかりとやっていく必要がありますが、不測の事態が起こったとき、完全に大きな事件・事故になったときは、緊急事態宣言が発されてそれに従った命令系統もあるでしょう。ただ、その人たちがあるところに集まってすぐに意思決定できるかというと、そうではない場合もあります。現場にいる人たちが一番よく物事を知っている場合も多い。そのときに、対策は一番知っていても、権限を持たなかったらどうでしょう。会社の場合だと、「社長、この火を消してもいいでしょうか」とお伺いを立てている間に火が燃え広がってしまいます。これは現場で一番よく知っている人、あるいは、その問題を解決するために一番ふさわしい人に解決する権限をきちんと与えられるかどうかということも重要になってきます。高信頼性組織においては、そうした権限のシフトが非常に柔軟に行われています。柔軟にというのは、いい加減にというわけではありません。情報共有などで、日ごろから誰がこの問題を解決するのに適切な人か、解決できる人かということをつかんでいるからだといえます。

３－５．不測の事態の予防力：平時の取り組み

正直さについては、「失敗から学ぶ」というのが高信頼性組織の特徴としてよく挙げられます。自分の失敗、人の失敗、あるいは、技術やシステム、制度の失敗も含めますが、何がいけなかっ

たのか、どうすればいいのかということを考えてそこから学んでいくことができるということです。報告できる、報告する文化がかなり浸透しています。先ほど言いました千葉夷隅ゴルフクラブのようなところでも、正直な報告ができるようになっています。

それから、慎重さ。高信頼性組織というのは、ネガティブな言い方をすると、ある意味で臆病な組織という言い方もできます。慎重な組織、うたぐり深い組織で、念には念を入れる。銀行や公務員はダブルチェック、トリプルチェックなどをやっています。ほかの人の目からチェックすることは非常に重要で、多様な解釈を持つ人材を歓迎します。本当にそれでいいのか、別の見方があるのではないかということを常に考えています。安全を重視して、不測の事態が発生しそうな兆候が見られたら、最悪の事態を考えて、最善の努力をしましょうという組織です。

それから、鋭敏さです。業務の現場のことと見ていただいて構わないと思います。常に現場をよく見ています。それは、もちろん人が見るということもあるでしょうし、情報システム等をうまく活用しながら業務の流れなどを見ていくことも可能でしょう。先ほどマインドフルな組織でのコミュニケーションの重要性を言いましたが、お互いコミュニケーションを常に交わしていることによって、時々刻々と変化する状況がつかめるわけです。そして、良い方向に向かっているのか、悪い方向に向かっているのかということが、コミュニケーションを交わす中で分かっていきます。

これはよく管理者研修や経営者にお話しするときには言うのですが、まず、現場を見ましょう。しかし、現場を見ることは、現場を邪魔することではありません。現場に対する敏感な感覚は重要ですが、それだけだと、今度はマネージャーの方の変化をつかむ仕組みがない。現場の方もきちんと、言い方は悪いですが、上の方をモニタリングしましょうということです。見られているということは非常に重要なことです。お互いに見られているということが分かれば悪いことはできませんし、きちんとやっている人であればもっと頑張ろうと思います。率直なコミュニケーションは非常に重要です。

３－６．不測の事態の解決力：有事の対応

高信頼性組織は結局、完璧なものもないし、完全な人間もいないという前提に立っています。すべてを予測することは不可能だというような謙虚な姿勢で仕事をしています。しかし、万一、事が起こった場合には、全力を挙げて対応しようとします。迅速に事態解決のための動きを発動させます。

コミュニケーションはなぜ重要か。今、組織がどういう状況なのか。これは、モードと言われるのですが、平常時か非常に忙しい時期か。あるいは、イレギュラーなものが出てくるときをピーク時と呼んでいたりします。ここの時期は、結構危ないときです。うまく収められればまた日常のルーティンに戻るのですが、非常に複雑な状況が起こるので、下手すると不測の事態の方に転落していきます。それから、完全に緊急事態というものがあります。どの状況に置かれてい

るかを明確にする。つまり、組織として共通認識を持つということです。先ほどトリアージの話もしましたが、誰かが「赤信号だ」と言っているのに、「まだ青じゃないか」とか、「黄色だから行けるよ」という人がいて、組織の目線がそろわないと適切な行動は取れません。赤だったら「赤だ」というときの対応と、「青でいいじゃない」というときの対応とでは当然違ってきます。みんなが「赤だ」ということに合意できるかどうかが重要になっていきます。

もし、赤信号が出てしまったとします。そのときの対応に必要なものの一つは、何をやるべきかをしっかり認識した上での機敏さということです。何か起こったということを共通認識できたら、対応の方へ力点を移します。そして、できるだけその影響を軽減して拡大防止に努めることです。未然防止できなかったら、拡大防止、初期消火に当たる。自治体も、事業継続計画や危機対応マニュアルなどを作られていると思います。それは非常に重要ですが、それだけで動けるかというと、動けません。いちいちマニュアルを見ながらやるでしょうか。困ったところだと分厚いマニュアルがあって、どこに何が書いてあるか分からない。それを読んでいる暇がないから緊急事態なのに。つまり、今、何をすべきかということを知って人が自発的に動くためには、これだけでは十分ではないということです。

そのために何をするか。今日は抽象的な話だけをしておきますが、組織として、例えば、どのモードのときに何が必要な行動なのか。私たちは一人ひとり何をやるべきなのか。役割分担ということができているか、できていないかが大きな一つのキーになります。

もう一つは、柔軟な対応です。不測の事態が発生した場合は、それをよく知っている人、適切な対応ができる人、あるいは、できそうな人に、意思決定権限を委譲することがあります。適切な委譲が必要です。先ほど言ったように、この人だからこの状態のときにこういう権限を持っているのだという合意が取れる仕組みというのは、実は緊急事態になってすぐやることではなく、平常時から考えておかなければならないことです。それによって、柔軟な対応とともにある程度の秩序だった行動ができます。このとき、今はこの人だから任せるのだと、例えば、上司が部下の人に任せるという場合も「おまえだから任せる」、部下の方は「任されたのだ」という信頼関係が重要になってきます。これが組織の動き、プロセスのところです。

3－7．高信頼性組織のマネジメント

①　マネジメントチェックリスト

マネジメントの話をする前に、「マネジメントチェックリスト」をざっと見て、自分の職場に当てはまると思うところにチェックを入れてください。職場の単位はお任せします。市全体でもいいですし、課単位でもいいです。この質問票は、企業相手に使ったものなので「社員が」という言い方をしていますが、そこは「職員は」と入れ替えてチェックしてみてください。

時間になったら後半を開始しますので、それまでに記入して、時間があれば、一番後ろの

ページの合計点数のチャートを書いてみてください。回収はしませんので、自分の思うままに書いてみてください。

＊＊＊チェックリスト記入＊＊＊

大体採点できたでしょうか。一つもチェックが付かなかった方はいますか。チェックが付かないのは、よほど完璧な職場か、よほど回答者の要求水準が低いかですね。

では、ＡからＦ（マインド）までがありますが、一番多かったところに手を挙げていただきたいと思います。同じ点数があったら２回手を挙げていただいて構いません。

・・・

マインド系が多かったですね。内部統制も結構ありました。もちろんこれだけで必要十分かというと、先ほど挙げたように自治体ならではのチェック項目や、自治体としてもうほぼどこでもできているというようなチェック項目などあるかと思いますが、それについては、また今後議論していきたいと思います。

②　意思決定

では、それぞれについて簡単に説明していきたいと思います。必ずしもチェックリストに書いてあるものだけではないのですが、それぞれマネジメントにおいて関係するような情報、考えなければならないところを説明していきたいと思います。

まず意思決定です。これは再三言っていますが、今どういう状況かということについての共通認識があるという前提で、その共通認識に基づいて誰が指揮命令権限を持つのかを適切にシフトできるようになっていくということです。

現場への権限委譲というような言い方をすると、管理者、上司は何をするのかという質問が出たりします。そのときには、このような説明をします。まず、管理者は、権限は委譲しても責任は取らなければいけない。これはマネジメントの問題としての大前提です。もう一つ、特に不測の事態が起こったときの対応などの場合は、現場は本当にその問題を収拾するために全力を注いでいますので、ローカルな、局所的な状況しか分からなくなってしまうことがしばしばあるわけです。また、今どういうことが起こっているか報告する前に、まず対応しなければいけないというような状況もしばしばあります。そういうときには、管理者は、もう一つ上の視点から、全体を見渡すような形で、今ここが苦労しているとか、ここはだいぶ収まってきたというような全体を調整する。調整は管理者の役割です。場合によっては応援を派遣したり、あるいは、外部、さらに上の上司に報告したり、場合によっては、住民や関係各省庁に報告するなどの役割を担います。そういう情報の出し入れのコントロールをするという意味で、ゲートキーパーと呼んでいます。

③　教育訓練

そもそも教育とは、いろいろな定義の仕方がありますが、望ましい行動を獲得するための手段です。教育しているから、訓練したからといって、その人が学習したとは限らない。だから、できるだけ効果的に学べる方法を考えなければいけません。教育訓練というと、今日の講義のような形をすぐ思い浮かべてしまいがちな人たちも多いのですが、これからやる研究会のようなワークショップや、実際にフィールドスタディーをしたり、シミュレーションをしたりということもあります。いろいろ形態があります。その形態を大きく分けると二つあります。一つは、まず必要な知識や能力を伝えるものです。教科書を覚えて、ドリルを解いて、与えられた知識がしっかりと身に付いているかをつかむというような学習方法です。与えられた範囲内で問題を解決することも必要ですが、それだけではありません。現段階では、不測の事態にどのように対応できるか分からない、あるいは、先ほど防護壁の穴の話をしましたが、どこに穴があるかということは、通常の知識を付与する形での学習だけではなかなかつかめないことがあります。

そういうときには、どこに穴があるのか、何が良くないのかを実験する、あるいは、実習することが必要になります。学生時代でいえば実力テストの方です。期末テストや中間テストなどの定期試験は、この範囲でこの問題が出るということがある程度分かっていますが、そこだけ分かっていればいいというわけではありません。特に、実際に仕事をするようになれば何が起こるか分からないというのが大前提ですから、何かが起こったときに、何をしなければならないとか、何が準備できていて、何が準備できていないのかを考える。それも教育訓練、むしろ演習といった方がいいのかもしれませんが、双方が必要です。

残念ながらまだまだドリルワークというか、知識を付与して、「分かりましたね」「はい、そうですね」というものが多いです。多分、関西の方だともっと実践的なことをやっていらっしゃるかと思うのですが、消防訓練や防災訓練です。関東は関東大震災のあった９月の１日や２日に防災訓練をやるのですが、何時何分に地震が発生したことにして、２時15分までにご集合くださいというような連絡が来るのです。それで防災訓練をやるのですが、まず、２時に地震が発生したとして、15分できっかりに来られるかというと、絶対そのようなことはないわけです。

また、情報システム導入のときのお話でもあったのですが、不測の事態のときには駆け付け時間２時間ぐらいで来るとおっしゃった庁舎の方がいたのですが、それは平常時の歩きでしょう。大阪なら御堂筋、東京なら明治通りなどは絶対に混乱して動けなくなりますから、その予定時間は現実的ではないのではないでしょうか。そういうものもやってみないと分かりません。少なくとも思考訓練が必要になってきます。ここは非常に重要なところだと思います。

これは管理者の方々に対するメッセージとして言うのですが、部下がこのように職場を離

れて研究会をやります。あるいは、研修をやります。そこで、高信頼性組織は大事だとか、個人情報漏洩防止のためにはこういう手段を取らなければならないと学んで帰ってきます。しかし、帰ってきて管理者が「そんなの適当にやっておけばいいのだ」というような言い方をすると、せっかく一生懸命やろうと学んできた者も、「そうか、やらなくていいのか」というようになってしまいます。だから、どちらから学ぶかというと、管理者の日常の言動です。

こうしたことを教育学の世界では、「隠れたカリキュラム」といいます。実際に表に出ている学習の内容よりも、例えば、教師が言った言葉遣いや態度から学んでしまう。同様に、一般の組織の場合でも、研修等で習う知識よりも、上司の日常の動きで学んでしまうことが多い。ですから、これは非常に気を付けなければなりません。部下の方々はつらいでしょうが、こうした隠れたカリキュラムでネガティブな方向に動いているような上司がいたら、言い方はきついかもしれませんが、それを何らかの形で正すということも必要かもしれません。本音と建て前の違い、ギャップは出てくるということを職場の中で明確にしていかなければなりません。

④　情報共有

情報共有というのは、高信頼性組織を目指している人たちに聞くと、絶対出てくる課題です。マインドフルな組織の基本がコミュニケーションであったように、タテ・ヨコ・ナナメの円滑なコミュニケーションが基本です。自治体等も、業務が違うとなかなかお互い交流がなかったりすることも多いわけです。よく「不測の事態になったときに各部署が協力して何かをやりましょう」と研修ではやりますが、その場になって初めて協力できるか。なかなか難しいですね。平時のときからコミュニケーションを活発にしておいて、不測の事態のときに、お互いに「よし、何をやろうか」というようなことがすぐにできるようになることが理想です。

それから、いろいろな企業さんで取り組みを見せてもらったのですが、複数のメディアの活用があります。口頭で面と向かってやらなければならないコミュニケーションもあるでしょうし、文書が適切な伝達手段になることもあるでしょうし、電子メールなどがいいという場合もあります。それぞれTPOに応じてうまく使い分けています。さらに重要なことについては複数の手段、特に、顔を見たものと、別の手段とを組み合わせてやっている企業が多かったです。文書を渡しただけでは、メールを出しただけでは、それは、先ほどの教育と学習の違いと同様で、伝えたということと伝わったということは別問題です。伝わったかどうかをしっかりと確認しなければならないときは、やはり人の顔を見て確認することが必要です。「？」が出ているような状況なのか、すごくうなずいている状況なのか、顔を見て「分かっているのか」と聞くだけでも、分かっているのか、分かっていないかが分かるし、分かっていない人に対しては次のフォローアップが可能になってきます。しかし、言いっぱなし、

出しっぱなしだと、うまく伝わらず、伝わらなかった人自体が防護壁の穴になってしまう危険性もあります。

そこで、日常の管理者とメンバーとの関係です。これは人間関係、権威関係、上下関係の話ですが、言いやすい雰囲気が必要になってきます。「権威勾配」という言葉を使っていますが、権威の勾配、傾きが急だと上下関係が厳しい。完全に一緒だとフラットになります。あまりフラットだと、今度は指示の権限が利かなかったりするので、適切な関係でお互いコミュニケーションを交わすことが必要になってきます。

これが実際に議論されているのは、飛行機のコックピットです。機長と副機長、昔は、さらに機関士もいて３人体制だったのですが、機長と副機長の関係があまりにも厳しいと、副機長が何かおかしいと思ったときにも、なかなか機長に確認できません。逆にあまりフラットだと、「機長、どうしますか」と言ったときも、機長がしっかりと判断できないということになるので、適切な関係が必要になってきます。それをいろいろな職場の状況に当てはめて考えてみるといいと思います。

⑤　内部統制

自治体は内部統制をしっかりしているのではないかと思いますが、企業は今、大変な負担になっていたりします。ただ、先ほどのマインドレスの話とつなげていいますと、ルールを導入するとか、制度を入れるということ、そのものだけが目的ではないですね。もちろんそれだけでもやっているという存在感の表現にはなりますが、実際には内部統制をうまく活用して、住民に対する信頼性を獲得するということです。しかし、それが実際にどれだけ運用されているか、活用されているかを考えていく必要があります。

では、どこに穴があるか、どこを改めたらいいか。これをやるときに、例えば実際に内部の専門家、組織の中にいる管理者や専門家自身がチェックする。内部統制ですから、自らが「獅子身中の虫」になって、この辺をつつけば悪いことがでてくるというようなことを考える。それを実際にやっている会社もあります。保険会社で、管理職研修の一つとして、自社のリスクはどこにあるかをチェックさせています。

最近聞いたものでは、損保系だったと思うのですが、インターンシップの課題の一つに、例えば、このホテルで何か悪いことをするとしたらどういうことがあるか。ホテルを歩き回ったり、泊まったりしてみて考えてみましょうという研修をやっていたりします。もちろんチェックする人たちが善意の人でないと大変なことになりますが、もし組織を良くしていこうという意欲に燃えた人であれば、こうしたリスク状況についてセルフチェックをするということは、非常に有効なことかと思います。チェックしたら、その後、当然改善も必要です。

内部統制と関連するもので、内部通報というものがあります。日本だと公益通報者保護法といわれていますが、英語だとホイッスル・ブロアー（警笛を鳴らす人）という言い方をす

るのです。当然、会社組織等に不満を持って悪意の内部告発をする人たちもいますが、そうではなく組織を良くしていこうとして警笛を鳴らす人たちもいます。そこをまず仕分けるというのも重要です。もし組織を良くしていこうと警笛を鳴らす人たちがいたとして、その対応をどう考えていくか。フォローをどうしていくか、改善をフィードバックするのか、どうやるかということも大事です。言い出すのはなかなか難しいし、ストレスがかかるものですから、どう対応していくかは今後の課題になってきます。

⑥　評価報酬

そして、評価報酬の問題です。評価報酬というと、すぐお給料の制度だと思ってしまいがちです。もちろん処遇は大事です。しかし、それだけではありません。特に高信頼性組織は、現場を大事にします。現場は、ミスが起こったら責められて、ミスが起こらないと、特に運用などの場合、毎日何もなくて当たり前と考えがちですが、実は、その当たり前を当たり前にやっていることは非常に大事なのだということを伝えることは、評価報酬の仕組みとして大事です。それはいろいろな組織の人たちが言っています。

自分の仕事がどのように役に立っているのか。これをやることによって、あるいは、毎日ミスなくこなすことによって、住民の皆さんにどのような貢献をしているのか。そこを伝えられるか、伝えられないかは非常に大事です。自分がこういう仕事をやっているのだ、あるいは、やり遂げたのだという達成感や自己効力感というのは、それ自体が一つの報酬となります。ある企業の人は、「社長が褒めてくれたら、声を掛けてくれたら、それだけでもいいのですが」という言い方をしていました。きちんと見ていることを示すことは、特に管理者や職場でできる評価報酬の手段として大事です。

そして、自分の失敗も含めて、ささいな兆候を報告するということを高信頼性組織では称賛します。これを言うと、「失敗を褒めるのか」と突っ込みを入れる人が毎回いますので先に言っておきますが、失敗を褒めるのではなく、失敗を「報告した」ことを褒めましょう。「よく言ってくれた」ということです。失敗自体に対しては、当然、「これからは失敗しないようにしろよ」「教育訓練でもう１回、能力を上げよう」「どのように改善策を取ったらいいか一緒に考えよう」といったことが必要になってきます。しかし、それを報告するという行為についてポジティブなフィードバックをすることが重要です。そうしないと、報告しなくてもいい、さらには隠した方がいいということになりがちです。

どこの企業さんに聞いても、隠すことには厳しく当たっています。最近は、隠蔽の問題などは社会問題としても挙がっていますが、隠蔽・改竄についての信賞必罰はどの企業の方々もおっしゃっています。

まとめると、管理者や職場のメンバー、あるいは、自治体の仕組みとしては、どういう意味でこのような仕事をしているのか。例えば、伝票一つ扱うにしても、単に「ここに数字を

記入してください」と説明するのと、「この伝票がどのように回り回って住民サービスに貢献しています」と説明するのとでは、大きく違ってきます。ですから、仕事の意味、意義を伝えることが重要です。

それから、「報告した」ということはよくやった、あるいは、「きちんとミスなく仕事を終えることができた」ということは素晴らしいというような、称賛や承認は必要になってきます。最近は、人材開発などの中で褒めることが非常に注目されていますが、うまく褒める人は、現場の人たちのモチベーションを上げる。モチベーションを上げることによって、当然、仕事をしっかりしていこうという方向に進んでいくのです。逆に、何も言わない、あるいは、「失敗なんて面倒くさい」「何で言ったのだ」というような上司がいたり、仕組みとして、そういう報告を非常に厄介者扱いするようなものがあったりすれば、報告しても無駄だ、やっても無駄だ、言っても無駄だということになりがちです。

そう感じるようになることを学習性無力感といいます。文字どおり無力感を学習することです。もともとは、心理学の用語ですが、犬をつないで、下に電気ショックが通る床に入れる。逃げ場所はない。つないでいるので動けないのです。そこで電気ショックを与えると、最初のうちは電気ショックを避けようといろいろともがくのですが、だんだんあきらめてくるのです。もういいやということで、電気ショックを甘んじて受けるようになる。今だと許されないような実験かもしれませんが、それと同様に、報告も「やっても無駄だ」ということになれば、失敗の報告をあきらめる、やらなくなってしまうことになりがちです。これを避けましょうというのが、評価報酬のポイントの一つです。

これがマネジメントの五つの視点です。さらに先ほどのチェックでいうと、マインドのところが、自分で仕事自体が毎日そんなに代わり映えしないようなものになっているかもしれませんし、対症療法などになってしまうかもしれない。あるいは、マインドレスな状態、何となくこのとおりやればいいのだというようになっている。そういった現状維持で疑問を持たないということは、高信頼性組織の視点からするとあまりよろしくないことです。常日ごろというわけにはいかないかもしれませんが、折を見て仕事のマニュアルやルールの策定された意味などを伝えるようにしているでしょうか。勉強会をやってもいいでしょうし、声掛け程度で、「このマニュアルはね」というようなことでもいいかもしれません。日ごろから何でそういう仕事をしているのか考えることは大事です。きっと公務員になられる方々ですので、多くの方々は使命感を持って仕事をされていると思います。そうでないという人たちもいるかもしれませんが、なぜそのような仕事をしているのか、この仕事はどういう背景でつくられたのかということを考えながらやっていくことが必要になってくると思います。

４．高信頼性組織を支える組織文化

高信頼性組織を支えているのが、信頼・正義・勇気・学習という組織文化です。

信頼ですが、英語では信頼（trust）と信頼性（reliability）は全く違う言葉です。日本語だと非常に近いのですが、信頼される前提として、信頼性をつくっていきます。信頼性というのは、仕事や運用をきちんと適切に正しく伝えられるということです。信頼というときに、相手が自分を信頼する、自分が相手を信頼するというような二つの方向性があります。まずは、自分の関係する周りの人たち、少し難しい言葉でいうとステークホルダーですが、地域住民、関連省庁、関連部署などを信頼することは必要です。一方で、自分自身を信頼しましょう。自分が何をしているのかが見えなくなってしまう、つまり、自信がなくなってしまうと、モチベーションも下がり、信頼性を確保する意味でも問題になってきます。自分は何ができないのかも含めて、自分のやれることを信頼することが重要です。ただ、これは過信ではありません。過信になってしまうと、高信頼性組織ではなくなってしまいます。やればできるのだということを考える。これが自分自身を信頼するということです。一方で、自分の限界もきちんと知っておく。そういう自己認識をすることによって、ステークホルダーの人たち、上司、職場の同僚たちから信頼される存在を目指していこう。このようなものが信頼の文化だといえるのではないでしょうか。

次に、正義の文化です。あるいは、公正の文化といってもいいでしょう。信頼関係を構築するときには、やはり正しい方向を向かなければいけません。私たちは正しい方向に信頼関係を方向付けましょうということで、正義や公正という言い方をしています。社会的正義です。内輪の正義や内輪の正しさ、内輪の公正さではなく、全体社会から見た正義という観点で、お互い倫理的かつ公正な行動を考えましょうということです。プロ集団として、職業倫理と使命感を持つ。公務員倫理というものがありますが、それをもう一度認識することができるかどうかです。一市民としては公務員倫理が今も浸透していることを願いますが、それを再確認してほしい。もし揺らいでいるとしたら、確認や固めることも必要になってくるかもしれません。

それから、勇気の文化というものです。これも、「高信頼性組織がうまく回っていて、正直な報告が自然とできるようになっていれば要らないのではないか」というような人たちもいらっしゃいます。確かにそうです。ただ、先ほどの警笛を鳴らすということにしても、自分の失敗を正直に報告することにしても、ある程度の勇気は必要でしょう。表面的に自分は何ができるのかというだけではなく、今はどういう状況で、何が本質で、何をしなければいけないのか、何をしてはいけないのかということを考え、実行することです。場合によっては、組織内の常識と、先ほどの正義も含めてですが、社会の常識が違っていたりすることもあるでしょう。今までこうだったから、これからもこうするのだということだけでは済まないこともあります。特に不測の事態が生じたときは、常識が通じないことが多いです。そういう場合には、固定観念を捨てて、常識と異なる取り組みを行うことも必要になってきます。そういうときには、やはり当然ストレ

スもありますし、プレッシャーもあります。それに耐える耐性も必要になってきます。要するに、芯の強さが必要になってくるということです。高信頼性組織の条件が整えば、あえて示す必要はなくなるのかもしれませんが、一応置いておきます。

４番目は学習の文化です。高信頼性組織は学ぶ組織です。さまざまなところからさまざまな形で学びます。一つは人材育成です。この組織が高信頼性組織だといっても、それは瞬間風速のことでしかない。人はどんどん入れ替わっていきますから、常に高信頼性組織であり続けるためには、継続的に人を育てていくことが必要になってきます。一方で、ほかの部署やほかの組織から学ぶことも重要になってきます。横断的な知識の共有です。今はやりの言葉ではナレッジマネジメントなども必要になってくると思います。知識を共有し、次世代を育てること、これは特に高信頼性組織に限ったことではありませんが、こういう文化を持っている組織は非常に強いです。

それから、先ほど学習性無力感や隠れたカリキュラムという話をしました。実は、あれは学習なのです。経営学や教育学だと、学習というのは良いところばかりのようにとらえられがちですが、そうではないところもあります。心理学でいうと、学習というのは非常に中立的な概念です。悪い行動も学習します。先ほど言った、隠すということも学習します。言っても無駄だということも学習します。学習が望んだ方向にいかないこともあります。上司の言動の方を優先して、研修で習った正しい知識を発揮しないこともしばしばあります。その両面性はきちんと認識した上で、上司と部下、同僚同士、他部署と学び合うことが必要になってきます。今回の研究会もぜひ学習する研究会になっていければいいと思っています。

５．高信頼性組織の構築に向けて

実際には今後の研究会で多面的に議論をすることになるかと思いますが、本当にマネジメントの基本の基本、仕事の基本をもう一度徹底しましょう。「報・連・相」というのは新人教育のときによく言われるかと思いますが、報告・連絡・相談はきちんとできていますか。それから、上司、マネージャーとしては、気配り・目配り・心配りなどをする。非常に日本的な言い方ですが、きちんと状況を見て、その人たち、個人のメンバーにも配慮する。それによって、今、どういう状況かが分かるわけです。

見ることは重要です。見せることも重要です。例えば、管理者の場合でしたら、先ほど言ったように隠れたカリキュラムになっている非常に重要な役割です。彼らの言動を見て、そこのメンバーはその組織の文化を知っていきます。そういう意味では、管理者だけではなく、組織の先輩は役割モデルであり、後から来た人たちに対する見本でもあるわけです。要するに「お手本を示しなさい」という日常的な話かもしれませんけれども、そうしたことを通して人は学んでいくわけです。

もう一つ、相手を見る、お互いを見ることも大事です。お互いを見ていると示すことは、あな

たを信頼している、きちんと見ている、期待しているという意味になるのです。教育学の中で、先生が自然と目を掛けている子は、だんだん成績等も伸びていく、成長していくということがいわれています。それをマネジメントに利用している話もあったりします。よく見られているということは、自分は期待されている、頑張るということになりますので、その人の成長感や効力感のきっかけにもなるわけです。逆に、悪いことをしている人は、見られているということで悪い行動も防止できます。

３番目は、システム思考、あるいは、全体を見る、大局観を持ちましょうということです。そして、想像力を持ちましょうということです。システム思考自体は、いろいろなところでいわれていますが、事象と事象、人と人、さまざまな物事の関係性を考えていきましょうということです。世界はつながっているのだという感覚です。先ほどカール・ヴィンソンの例をお話ししましたが、カール・ヴィンソンの甲板で、ある作業員が工具を落としたそうです。工具を落とすということは作業員にとっては失敗です。その失敗を、先ほどの高信頼性組織の形で、失敗を報告したのです。「落としました」と報告したら、上司は「よくやってくれた。早めにわれわれを危機から救った。みんなで工具が落ちていないか探そう」と言いました。つまり、失敗の報告を褒めて、慎重に確認をしたのです。もしこの作業員が工具を落としたことを単に自分の失敗だと思って隠したら、もっと大変なことになっていました。その作業員も上司も、工具を落とすことは艦の安定を脅かす事態だと想像したわけです。例えば、皆さんの職場でしたら、伝票の記載ミスがどのような影響を与えるのか、こうした対応がどう影響するのかということをどこまで想像できるかということです。

マインドフルな職場にしていきたいというようなお話もありましたが、高信頼性組織というのはそこで甘んじたら終わりなのです。マインドを浸透させていくということは結構力の要ることで、放っておくと風化してしまい、「そういえば、そういうこともあったよね」となり、さらにはそういうことがあったことさえ忘れられて、先ほど言ったようにマニュアルやルールだけが残ってしまうということになりがちなのです。

最近、マネジメントの中で注目されているのが、ストーリーテリングというものです。物語をつくることによって想像力を喚起させ、自分もこうしなければいけないのだということを納得するのです。実際に幾つかの企業でもやっています。先ほどの、工具を落とすということを、ストーリーテリングの形とまではいきませんが、４コマ漫画的にして、エピソードや物語をいろいろなところで伝えると、その背景にある意味を考えるきっかけになります。ある企業では教育訓練でそうしたストーリーをつくっていたりします。実際に現場の担当者に話を聞いて、その事件や事象を知らない人たちに語る。それによって聞く側は疑似体験でき、組織にとって大事なことや守らなければいけないことをイメージすることができます。

これから研究会を進めていき、ご自身の職場に戻られたときに、パワーポイントや、今日、お出しいただいたような報告書の形態できっちりと成果を挙げるのはもちろんのこと、「このよう

なことがあったのです」という語りをやっていく。かなりソフトなやり方ですが、これが重要になってくると思います。今日のお話は非常に抽象的な話でしたが、個別の対応策については、これから個々の会のときに議論していただきたいと思いますので、今日のお話を考えるきっかけとしていただければと思います。

「高信頼性組織とは何か」提言書

マッセOSAKA　研究課　**橋　本　周　哉**

どのような組織が高信頼性組織と呼べるのか。講義の中でも触れられていたが、「このような組織が高信頼性組織である」ということは非常に難しい。一度、高信頼性組織というラベルを貼ると、その組織は常に高信頼性組織であるという印象を与えてしまう。そうではなく、重要なことは高信頼性組織に向けて常に努力し続けることである。現状に疑問を持たないままで、高信頼性組織を維持することは難しい。

また、高信頼性組織とはどのような特徴があるのだろうか。参考になる取り組みとして、講義の中ではアメリカの原子力空母や日本企業の例が挙げられていた。

本研究会では、地方自治体が高信頼性組織に近づくために、地方自治体の職場における課題について意見交換を行った。その課題を第１章で提示し、第２章で課題に対応する形で高信頼性組織の特徴について取り上げたい。そして第３章で地方自治体が高信頼性組織に近づくための提案を行いたい。

第１章　地方自治体の職場における課題

１．適切なコミュニケーションが不足している

職場内で情報の共有ができていないため、トラブルが発生したときに、特定の職員しか分からないことがある。また、業務の引継ぎが十分にできていないため住民に対して迅速で適切な対応をとれないケースもある。職員の間で適切なコミュニケーションが取れていれば解決できる課題は多いと考えられる。

２．組織としての目標の共有ができていない

個人が組織の目標を理解していない、または組織の目標が周知されていないため、個人の目標と組織の目標が一致していない。もしくは組織としての目標が個人に浸透していない。このような状態では組織と個人の行動がばらばらになってしまう。

３．業務マニュアルが活用できていない

業務マニュアルが作られておらず、特定の職員の判断で仕事を解決している状態がみられることがある。このような状態では職員が異動した際に他の職員が判断できないケースが生じてくる。

また、業務マニュアルが作られていたとしてもそれにとらわれ、その意味を考えずに業務マニュアルどおりの仕事をしている職員も多い。この状態ではマニュアル以外のことが起こったときに柔軟に対応できないため高信頼性組織とは呼べない状態になってしまう。

4．問題点が見られても中途半端な議論のまま先送りされる

日常業務のみに目を奪われると、将来重大な事故に繋がる可能性がある問題に気づいていても、それを残したままにしてしまう。このような問題は気づいたときに組織内で議論し、解決しなければならない。

これらのことはみなさんの職場でもよくあることではないだろうか。このようなことがあると高信頼性組織と呼ぶことはできない。これらの課題に対応する形で次章では高信頼性組織の特徴をとりあげていく。

第2章　高信頼性組織の特徴

1．コミュニケーションによる情報共有を図る

コミュニケーションは高信頼性組織にとって非常に重要である。コミュニケーションを活発にし、「今どのような状態なのか」、「何が問題なのか」、「どのような対処策があるのか」を職員の間で検討することが必要である。また、ミスや失敗についても「正直な報告」ができるということが高信頼性組織の特徴の一つである。原子力空母カール・ヴィンソンの例にもあったように「工具を落とす」といった失敗を正直に報告できることが高信頼性組織としてふさわしい。不測の事態を避けるために、ささいな兆候も見逃さずに対策できるような組織を作ることが重要である。

2．組織と個人の間で目標・考え方の共有を図る

組織と個人の目標共有においては、上司・部下の関係（タテ）や同じ課で働く職員の関係（ヨコ）のコミュニケーションができていることがまず大事になる。個人の仕事が組織の中でどのような役割を持っているかをタテ・ヨコの関係で共有している必要がある。口頭、文書、電子メディアなど複数の伝達手段を状況に合わせて有効活用するとよい。さらに自分が所属する課だけでなく、他の部署との関係（ナナメ）についても、目標が共有されていることが高信頼性組織に近づくために必要である。

3．具体的な経験から業務マニュアルを作成する

業務マニュアルを作成することは大事だが、意味や背景を考えずに業務マニュアルを作成すると、不測の事態が起きた場合に対応できない。経験を基に業務マニュアルを作り、その経験を語り継ぐことによって業務マニュアルの意味や背景がより理解しやすくなる。さらに業務マニュアル

に頼るだけではなく、状況に応じて行動できる仕組みを作ることによって高信頼性組織に近づく。

４．問題を放置しない

問題に気づいたとしてもそれを放置していたのでは高信頼性組織とはいえない。問題に対して、中途半端な議論ではなく、問題解決に全力を注ぐことが重要である。保険会社において、管理職研修の一つとして自社のリスクはどこにあるかをチェックさせているように、自分の組織の問題点を、組織の中にいる管理者や専門家自身がチェックすることも大切である。

第３章　地方自治体が高信頼性組織に近づくために

地方自治体が高信頼性組織に近づくために、指導助言をいただいた中西先生が作成されたマネジメントチェックリストを地方自治体に合うように研究員が改定したものを紹介する。このチェックリストを用いて、所属する地方自治体が高信頼性組織に近づくためにはどの点を改善すればよいかを考えていきたい。

マネジメントチェックリスト（自治体版）

このチェックリストは、「高信頼性組織のマネジメント」の視点から、意思決定、教育訓練、情報共有、内部統制、評価、マインドの現状についてチェックするものです。

下記の設問の中からあなたの職場の状況として「あてはまる」と思う項目に、あなたの直感でチェックをつけて下さい。

（回答欄につけた○の数を項目ごとに合計し、合計点を次ページの表とグラフに入れてみましょう。）

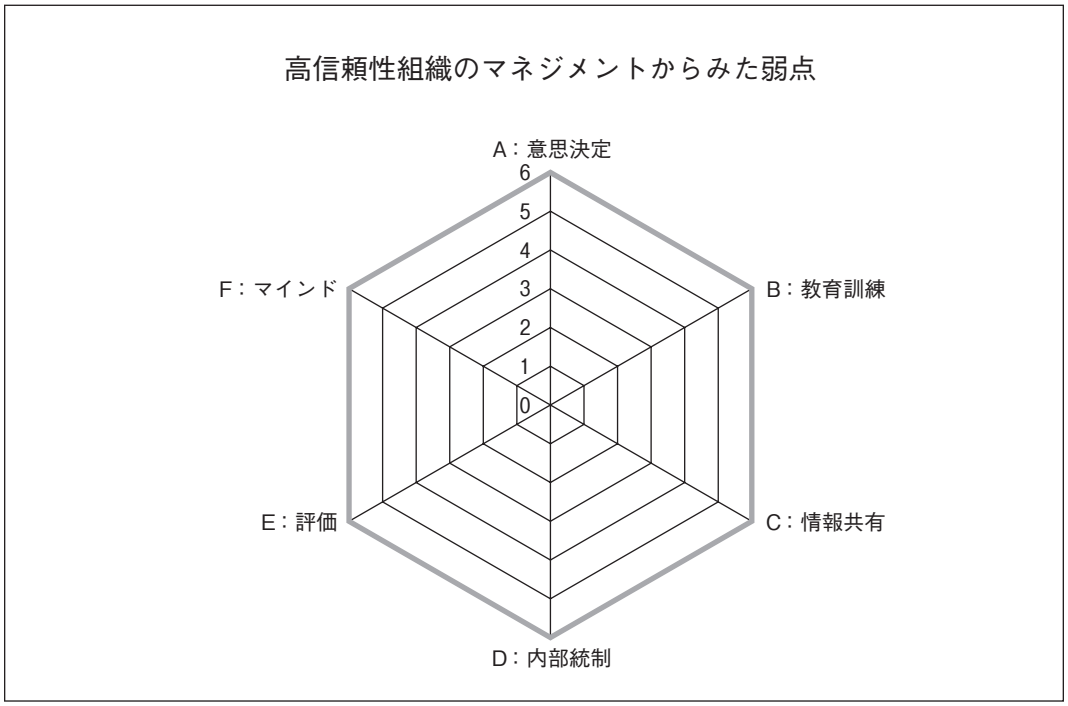
	設　問	回答欄
1	業務上の課題や問題点に気がついても個人が言い出しにくい雰囲気がある	
2	職場内の問題について気づいているが、自らすすんで解決しようとする職員が少ない	
3	役職や年齢で判断され、若くても専門知識や経験が豊富な人材の意見は通らない	
4	上司の言うことに疑問を抱いても「議論や意見交換することなく従わなければならない」というきまりがある	
5	急を要するトラブルが起こった場合、職員が正しい判断に則って行動できない可能性がある	
6	ものごとを決定する会議において、反対意見や疑義がある場合も意見を出しにくい	
7	突発的な事故や災害が起こったとき、すぐ対処できるスキルや専門知識を持っている職員が少ない	
8	自分の仕事を増やしたくないと考えている職員が周囲にいる	
9	職場の目標やルールが（非常勤職員・アルバイトも含めて）全職員に行き渡っていない	
10	部下を育成することが、上司の仕事であるという認識が低い	
11	研修やマニュアルで言っていることと上司の日常のマネジメントにギャップがある	
12	業務が忙しくて、職場外の研修等に参加できない	
13	組織の中で、人間関係がうまくいっていない孤立した職員がいる	
14	職場の情報共有に不公平感があり、職場のコミュニケーションが不足している	
15	一部の職員の負担が過度に重くなったとしても、上司や周りの職員が気配りやフォローをしない	
16	小さなミスがあっても、大きなトラブルに繋がるほどのものでなければ問題としない	
17	職場の情報共有に必要な取り組みが不十分である	
18	別の部署の仕事内容等を理解する機会がめったにない	
19	職場のルール（例：適切な資料の管理、自宅ＰＣで職場情報を持ち帰って作業しない等）が守られていない	
20	業務遂行に必要な情報が、すべての必要な職員に行き渡っていない	
21	トラブルが発生したときの対処法が明確になっていない	
22	自分が行っている仕事が、全体のプロセスにどのように影響するのか理解していない職員が多い	
23	職場の中だけの取り決めがあり、外には通用しない基準が見受けられる	
24	公務員倫理の相談窓口がない。または、どこにあるか知らない職員がいる	

	設　問	回答欄
25	失敗は許されないという意識が強く、失敗を報告しづらい状態にある	
26	失敗すると、その人の評価にすぐに影響する	
27	自分の担当業務を達成するのに精一杯で、他の職員の身になって考える余裕がない	
28	窓口トラブルや事故になりそうな出来事があっても、一部の人間しかその出来事が知られていない	
29	「余計なことはいわないほうがいい」という雰囲気がある	
30	上司に指示された目標や役割は、部下が十分理解できていなくても達成しなければならない	

31	仕事で直面する状況や問題点・課題は毎日代わり映えしない同じようなものである	
32	住民の過度な要求に応じてしまい、特例として事務処理を行うことがある	
33	トラブルが発生しても本質の追究までいかず、対症療法で済ませてしまうことが多い	
34	深く考えず、なんとなく決められた手続きや前例踏襲で仕事を行っている職員が多い	
35	事務処理や住民サービスについて、厳しいノルマやプレッシャーが課せられている	
36	日常の業務に追われていて、現在の状況に疑問を持たない傾向にある	

「マネジメントチェックリスト（自治体版）」で合計した点数を表の中に転記し、下のグラフ上の点数のＡ～Ｆの得点をチェックして６つの点を線で結んでみましょう。

NO.	1～6	7～12	13～18	19～24	25～30	31～36
組織マネジメントの弱点	A 意思決定	B 教育訓練	C 情報共有	D 内部統制	E 評価	F マインド
あなたの合計した点数						



第 2 部

ヒューマンエラーと安全文化の基本

「ヒューマンエラーと安全文化の基本」

講　師　作　田　　博 氏
（㈱原子力安全システム研究所社会システム研究所
ヒューマンファクター研究センター　センター長）

実施日　平成22年８月３日㈫

１．不安全行為の分類

私は大学では電気を専攻し、約30年前、昭和55年に関西電力に入社をして、原子力部門に配属になりました。そして、福井県にある美浜の原子力発電所に配属になって、モーターなどの電気設備のメンテナンスや設計などに従事してきました。約10年前に今の原子力安全システム研究所に配属になり、ヒューマンファクター関連の研究に従事しております。従って心理学が専門ではないので、あまり詳しいところはご説明できないかもしれませんが、現場での経験を踏まえて、ヒューマンファクターについて、いろいろとお話をしたいと思っています。

リーズンさんという国際的に有名な心理学者が作った不安全行為の分類では、人間の不安全な行為を意図した行為と意図しない行為に大きく分類しています。

意図しない行為の中には、専門的な言葉で言うところの「スリップ」と「ラプス」があります。スリップというのは注意が足りなくて、このペットボトルを取りたいのに、何かわからないが紙コップを取ってしまったような間違いです。ラプスというのは記憶忘れのようなものです。はがきを出そうと思って胸ポケットに入れて出ていったのに、それをポストに入れるのを忘れてそのまま家に戻ってしまったようなエラーです。もう一つ「ミステイク」があるのですが、これは判断エラーです。誤った知識を持っていると、それに基づいて判断をしてしまいますから、結果が誤ってしまいます。ただ、ミステイクは分類上、意図した行為に分類されます。なぜかというと、一応人間がこうだと思って判断というか、意図しているからです。前の二つは意図していないのです。間違えようと思う意図は持っていません。ただ、ミステイクは、本人は間違えようとは思っていないが、間違った知識で判断をしたから結果的に間違ったということで、分類上は意図した行為になっています。狭義で考えると、われわれがヒューマンエラーと呼んでいるのは、スリップ、ラプス、ミステイクです。

広くとらえると、意図した行為もヒューマンエラーととらえることもあります。一つは「バイオレーション」と言って皆さんの職場でも多分ルールがいっぱいあると思うのですが、そのルールどおりにやっているとお客さまのニーズに間に合わないとか、このとおりにしなくても実際何も問題が起きないと思って、ルール違反というのは分かっているけれども、全然問題ないし結果的にはいい方向に行くのだと思ってやってしまう行為をバイオレーションと名付けています。ですから、これは意図しているのですが、良かれと思ってやるものです。もう一つは「サボター

ジュ」と分類されているのですが、これは明らかに悪い結果を意識しているものです。物を壊してやろうとか、人に危害を加えてやろうという悪い意図を持って行うものをサボタージュと呼んでいます。バイオレーションとサボタージュについては、どちらかというとヒューマンエラーとはわれわれは呼んでいなくて、安全意識の問題ととらえています。ですから、前の三つと、後ろの二つは対策が異なります。

2．事故発生の経緯

同じくリーズンさんが提案された「スイスチーズモデル」と呼ばれるものがあります。階層的障壁の穴がスイスチーズに似ているので、スイスチーズモデルと呼ばれています。潜在的な危険（リスク）があります。常日ごろ、われわれの周りには安全な状態はありません。常に危険な状態です。その中で人間はいろいろな工夫をして、ある限定された空間で、ある限定された時間だけ許容される安全を確保していると考えた方が適切で、安全な状態が常にあるとは考えない方がいいと思います。常に潜在的な危険があるのに事故に至っていないのはなぜかというと、いろいろな壁があってそれが遮ってくれているからだということをこのモデルは説明しています。

例えば仕事に携わっている人間を考えると、知識・技能の優秀な人間が携わっているからリスクを事故に結び付けていない。素晴らしい手順書があるから、手順書どおりにしておけば、このマニュアルに従えば大きな事故につながらない。教育がきっちりできる体制をもっているからだとか、いろいろな防護の壁があって、その壁が事故に至らないようにしていると考えるわけです。

ところが、人間は誰でもヒューマンエラーをします。しない人はいません。手順書も誤字脱字、抜けがないものはあるかというと、多分ないでしょう。ほとんどの壁には何らかの欠陥があります。教育でも、システムに欠陥があるものがあります。完璧なものは世の中にはありませんから、その完璧ではない部分をリーズンさんはこの穴で示しているわけです。ですから、穴が小さければ小さいほど、数が少なければ少ないほどいいわけです。しかし、この穴は０にはなりません。そうすると、タイミングによっては、ある時点で人間の層や手順書の層などのいろいろな層にある穴が一直線上に並ぶ瞬間があるのです。そうすると、押さえていた危険、リスクがいきなり顕在化し、ボーンと事故につながってしまいます。だから、逆に対策面から考えると、人間の信頼度を高くする、より使いやすい手順書を作るなどが重要だということをこのモデルは説明しています。

3．ゲーム「ようこそ、不思議な世界へ！」

ここで少しリラックスということで、皆さんにゲームをしていただきます。テレビなどで何回か紹介されたので見られた方があるかもしれませんが、少しご協力をいただきます。

ゲーム１

この辺に黒い点が出てきます。それを、少しつらいですが30秒間凝視してください。まばたきは全然構いません。ただ、横を向いたりせずに、ずっとこの真ん中の黒点を見続けてください。30秒たつと、その写真があるものに入れ替わりますので、入れ替わったときのことをよく記憶しておいてください。

はい、いきます。この点をずっと見てください。

はい、替わりました。はい、ありがとうございます。

では、視線を外してもう一度この絵を見ていただいて、先ほどの切り替わった瞬間と今のこの絵を見て違いが分かりましたか。

（A）カラーです。

カラーですよね。多分、切り替わった瞬間はカラーだと思うのです。本当はこのモノクロの写真しかお見せしていないのですが、切り替わった瞬間にカラーになっているということです。この種明かしは後でまたします。

ゲーム２

漢字を皆さんにイメージしてほしいのです。普通は指で漢字を書いたりしますよね。それをしていただくと頭の訓練にならないので、手や指を動かすのを少しやめて、手は固定した状態で、頭の中だけで考えていただきたいのです。これから私が「何へんに何」と言いますので、それは何の漢字かを分かった方は挙手をお願いしたいのです。

木へんに春。分かりましたか。

（B）ツバキです。

ツバキ、正解です。

それでは続いて、木へんに夏。頭の中だけでイメージしてください。

分かりましたか。何でしょうか。

（C）榎本一夫さんの、「えの」。

そうです。榎本さんのエノキです。

春夏と来たので、次に秋といきましょうか。木へんに秋と書いたら何でしょうか。少し難しいでしょうか。私も実は読めません。ヒサギというのです。

それでは次にいきます。これは分かるかもしれませんね。木へんに冬です。

分かりますか。もう一回どうぞ。

ヒイラギ、そうですね、ヒイラギです。

では次、木へんに寸です。一寸二寸の寸です。分かった方が１、２、３、４、５、６・・・。多いですね。

（D）ムラです。

ムラ、そうです。

今日はものすごく正解率が高いですね。木へんに寸を思い浮かべる方は、いつも2割程度です。これはまた後で解説しますが、木へん木へんで木の名前が続いたので、皆さん木を連想するのですが、村というのは木と違うのでなかなか連想しにくいのです。

ゲーム 3

これをパーッと早く読んだら、何が書いてあるか分かりますか。ゆっくり読んだら駄目ですよ。早く読んでください。

早く読むと「こんにちは。皆さんお元気ですか？　私は元気です。この文章はイギリスのケンブリッジ大学の」と読めるのですが、一個一個読んでいくと「こんちには　みさなん　おんげきですか？」と書いてあるわけです。それをさーっと読むと読んでしまうのです。これは、人間というのは文脈に注意が向きやすいからです。ですから、皆さんが作られた文書で時々誤字脱字がなかなか見つけられないのは、言葉が合っているようにもう自分で勝手に作ってしまうのです。だからよくやられる対策としては、一字一字を後ろから読んでいきます。そうすると文脈はないから、１人が後ろから読んでいって、もう１人が聞いて、確かに誤字脱字がないかというチェックをしたりすることがあります。

では、次はこれです。ここに三つの映画のタイトルがあるのですが、おかしなところが１カ所あります。どこでしょうか。分かった方は挙手をお願いします。

分かりましたか。どこでしょうか。

（E）千と千尋の「の」が二つ付いています。

そうです、そのとおりです。「の」が二つ重なっています。これも先ほど出た文脈なのです。これもなかなか見つかりにくいものです。

ゲーム 4

このゲームが最後になります。「東大の外科医は何者？」です。これは読まれた方があるかもしれません。もう答えを知っている方には当たり前の結果ですが。

ちょっと読みますね。「鈴木医師は東京大学医学部第二外科に勤める優秀な外科医である。手術中も常に冷静沈着で、正確無比なその手術テクニックで、世界にもその名を馳せている。鈴木医師が当直をしていたある夜、緊急外来の電話が鳴った。ある男性が運転を誤って谷底に転落し、男性は即死したという。車には死亡した男性の息子が同乗しており、奇跡的に救助されたものの、重傷だとの連絡が入った。鈴木医師はその子供を受け入れることを伝えて、緊急手術の準備を整えた。しばらくして救急車が到着し、ストレッチャーに乗っている子供を見て鈴木医師は愕然とした。なぜならその子供は、鈴木医師自身の息子だったからである。さて、鈴木医師と子供の関係は？」。説明ができますか。

もう分かった方は答えを言わずに挙手を。１、２、３、４、５、６、多いですね。これも先ほどのこのシリーズに一貫しているのです。思い込みというか先入観が邪魔をしているのです。鈴木医師は女性、お母さんなのです。東大の医者で、しかも手術がすごくうまいと言うと男性を想像してしまいます。それをステレオタイプと呼んでいるのですが、「これはこういうもの」というふうに勝手に人間が思い込んでしまいます。それが物事の事実をゆがめて見せてしまうところがあるという例です。

４．思い込み・先入観

今ゲームを幾つかしていただきましたが、最初のモノクロの絵がカラーに見えるというのは、カラーの画像のデータからモノクロのデータを引き算したものを最初に30秒間見ていただいたので、網膜にその残像が残っているわけです。引き算したものが残っている状態でモノクロの情報を上に焼きつけたものですから、カラーで見えたということです。ですから、網膜が思い込んでいるわけです。前の残像を覚えていたから、モノクロがカラーに見えてしまいました。

２番目の木へんの問題は、木を連想するから次も木だろうと思っていると、「村」という簡単な字でもなかなか思い浮かびません。

文脈で理解というのは、先ほどの千と千尋をやったように、ついつい文脈で考えると一字一句を見ないという、なかなかそこにエラーを見つけにくいということです。

先ほどの東大の話は、外科医は男性であると考えてしまった。

ヒューマンエラーというのは、いろいろなタイプのエラーがあります。新人の方が起こすタイプもあれば、ベテランの方が起こすタイプ、いっぱいありますが、今回は思い込みや先入観に絞ってお話をしていきたいと思います。

事　例①

今ここに道路の絵があって、こちらが北です。金沢・富山というと、地理感というのは皆さん分かりますか。石川県と富山県のどちらが東でどちらが西か分かりますか。小松原先生という早稲田大学の先生が実際に体験されたことですが、車で走っていると、「←富山　金沢→」という標識が出ていました。自分は富山に行きたかったのです。普通なら標識どおりに行くと富山に行くのですが、先生は、富山は東だ、標識で言うと右にあるのになぜ左に行かないといけないのか、この標識はもしかしたら間違っているかもしれないと思って右へ行ったところ、間違った方向へ行ってしまったということです。知識がない人は標識を絶対に信用しますよね。だから間違わないのですが、地理感があるだけに、この標識の方が間違っているのではないかと思って少し時間をロスしたという事例になります。

事　例②

券売機にお金を入れてから行き先のボタンを押したけれども、切符が出てきません。これは日本では少ないかもしれませんが、先に行き先を押してからでないとお金を受け付けない券売機もあるそうです。そういうときに同じようにしていると、切符はいつまでたっても出てきません。

事　例③

ワンマンカーのときは前から乗るバスと後ろから乗るバスがあります。都市によって違うと思うのですが、出張先でいつもと同じように乗ったら注意をされました。

事　例④

13Ｃ部品の到着を首を長くして待っていたら、部品が来ました。やっと来たと思って装着したら実はＢＣ部品が来ていて、気付かずに付けてしまった。13とＢなんて間違うはずはないということですが、例えばこのスライドの真ん中の字は一緒なのですが、12と14に挟まれると13に見えるし、ＡとＣに挟まれるとＢに見えて、どちらにも取れます。だから、こういう記号を使うのは好ましくないというより、駄目ですね。こういう記号を使っているとエラーのもとになります。

４－１．思い込みを防ぐ対策

まず、「合致性を高める」。先ほどの道路ですと、個人の持っているイメージと標識が違うのです。だから、それを合わせるようにする対策が要るでしょう。

二つ目は「一貫性を高める」。日本国内にいるのであればどちらかのやり方に統一する、もしくはどちらの方法も受け入れるような「寛容性を高める」システムにするなどです。

三つ目は「明瞭性を高める」。わかりやすい標識をつける。

次はもしかすると高信頼性の組織に少し関係があるかも分かりませんが、四つ目に「可能性の高さではなくて、ワーストケースからチェックする」ということです。もしかしたら13Ｃという部品に別の部品を入れたらこのようなことになるということを常日ごろからイメージしておきます。最悪のケースをイメージしておくと、来たときに、本当にこれは13Ｃなのかをもう少しきっちり見るはずなのです。この状況は首を長くして待っていたので、もう１日でも、１時間でも早く来ないとプラントが止まったままでどうしようもない、早く立ち上げたいという焦りの気持ちからそうなってしまったのですが、焦って付けたら、今度は余計にプラントが止まる時間が長くなるわけです。ですから、常にそのワーストケースを考えておくということも一つ大切でしょう。

それから五つ目の「一歩引く」というのはバスの例です。前から乗るのか後ろから乗るのか、自分がいつも前から乗っていると前の扉しか見なくてぱっと乗ってしまいますが、一歩引いてバス全体を見ると、必ずどちらが入口でどちらが出口かの標識があるはずです。少し落ち着いて見れば分かるのですが、それが実際にはなかなかできません。

実際の対策はなかなか難しいのですが、こういうふうに考えると、少しはエラーを減らすことができるのではないでしょうか。

例えば事例①では進入路を高架にして、実際の方向と標識の方向が一緒になるように、その道路を付け替えてやるとかです。しかし、高架にすると費用がたくさんかかるので、大体は「無理です」という答えになると思います。それならば、標識の矢印をぐるっと曲げるようにするとかです。そうすると地理感がある人でも「左へ行っても結局は右に行くのだな」と納得します。こういうように、人間のイメージに合うようにすることが一つ大切だと思います。

４－２．人間の特性

思い込みと先入観は誰にもあります。人間というのは、基本的に楽をしたがります。わざわざ困難なこと、難しいことをしたいとは思いません。同じ結果が得られるのであれば、できるだけ簡単な方法でやりたいという気持ち、これはもう人間が持っている本能だと思います。ですから、何かトラブルがあったとき、皆さんの職場で困った問題があったとき、多分皆さんは過去に同じようなことがなかったかと探すと思うのです。これは、それを探し出せれば同じ対応をすればいいので楽だからです。先ほど、過去に取った対応のマニュアルというか記録が残っていないという話もありましたが、多分何度も痛い目に遭っているところはそういうものを残しておこうという気になると思うのです。そういうところはそういうものがどんどん積み重なっていって、「これはあのときと同じだ」といってファイルを出してきて、「これと同じことをすればいいのだ」ということになるのですが、よくチェックしないと少し中身が違うときがあります。これが一緒だと思ってやってしまうと、また結果を悪くすることがあるので、そこは要注意です。

だから先入観というのは時に便利で楽なものなのですが、よくよく細かいところまで見ておかないと前と違うところがあるかもしれないので、そこは要注意だということです。そして、これはまさにベテランに多いのです。新人の方はそこまで知識がありませんから、ベテランの方ほど、昔こうだったからこうだと考えてしまうのです。

５．テネリフェ事故

テネリフェ事故は、航空機事故では多分一番死傷者が多かった事故だと思います。なぜこれを持ってきたかというと、これはコミュニケーションエラーで起こった事故だからです。多くの方がコミュニケーションにかなり関心を持たれているなと思いました。後でお話しする安全文化もそうですし、ヒューマンエラーもそうですが、コミュニケーションがかなり重要な位置付けになると私個人も思っています。そういう意味でこの事例を持ってきました。

これはどんな事故だったのかというと、1977年、スペイン領のカナリア諸島のテネリフェ空港という島の空港で起こったのですが、乗員乗客合わせて583名の方が亡くなっています。普通飛

行機の事故というと、空中で衝突したようなイメージがあるのですが、これは滑走路の上を走っていて正面衝突をしたのです。

なぜそんなことが起きたのか。テネリフェ空港には、飛び立つとき、または降りたときにぐるっと回って待機場所に導く誘導路があります。今回たまたまこの辺りでテロ騒動があり、付近を飛んでいた飛行機が全部このテネリフェ空港に緊急着陸してしまったので、待機場所にはたくさんの飛行機が止まっていました。KLM機とパンナム機も後から来て、ここには止まれないから端っこの方に待機せよということで止まっていたのです。長いこと待たされているから早く飛びたいと機長もいらだっているのです。そこで夕暮れも近くなって、このまま待っていたら夜になって出発は翌朝になってしまう。イライラしていたというのもヒューマンエラーを起こす一つの要因になっています。

飛行機が飛び立つときには誘導路を通っていき、誘導路の先でＵターンをして、本滑走路の先端に止まって全出力でダーッと出て離陸するのですが、この２機は、ほかの飛行機が出っ張っていて誘導路が通れないものですから、別のルートを通ってＵターンして飛ぼうとしていたのです。KLM機は先に飛ぶことが分かっていたので、既に本滑走路の方に出てＵターンして待っていました。パンナム機も次は自分だということで、本滑走路へ向かっていました。濃霧ですから視界がほとんどない状態です。KLM機は、途中に別の飛行機がいると思わずに全速力で走ってきました。実際には、パンナム機が目の前にいたということで正面衝突して大きな事故になったということです。

５－１．事故の原因

皆さんは、いくら濃霧で前が見えないといっても、なぜこんなことが起きるのだろうと思いますよね。大きな事故の裏にはいろいろな要因があります。ただ一つの要因というのは珍しいです。いろいろな要因があって、その要因が幾つも重なって大きな事故になってきます。スイスチーズモデルのように、いろいろな防護壁をうまくくぐり抜けて大きな事故になってしまうのです。

以下、どんな要因があったのかをご説明したいと思います。霧によって視界不良で、地上の移動が困難だったという状況がありました。それから飛行場が混雑していて、難しいＵターンも行わなくてはなりませんでした。既にもう３時間もその状態で待たされていました。そして日暮れが迫っていて、日没すると、もう欠航となって翌朝になるということで、これは大変だという心理的にも早く離陸したいという気持ちが、それぞれのクルーの間にありました。よくヒューマンエラーには焦っていたというのがありますね。落ち着いていると、割と冷静に「これはおかしいな」と感じる部分も、焦っているとそれを見過ごしてしまうことがあります。

そのときの交信記録では、まさに機長さんなどは「ぐずぐずしておられん」と言ってエンジンを全開にして「さあ行くぞ！」と言っているわけです。少しでも早く飛び立ちたいということがここでも分かります。あと、副操縦士さん（コ・パイ）というのが必ず乗っているのですが、そ

の方が管制塔から飛行許可を受けたと誤解しているのです。本当は飛行許可は下りていないのですが、許可されたと思っています。さらに管制官から追い打ちのようにOKと無線の言葉が入ってきています。あとは無線が混信してしまって聞こえなかったのです。OKと言った後、本当はこの管制官は「少し待っていろ」と言ったのです。その肝心な「待っていろ」が聞こえなくてOKだけが聞こえたものですから、当然この機長と副操縦士は、OKだから飛んでもいいとい思ってしまったのです。

さらに考えられる要因ですが、「権威勾配」というのがあります。航空機関士という人が大型の飛行機には大体乗っているのです。最近はもう乗っていませんが、昔は機長と副操縦士と航空機関士の３名が乗っていたのです。その機関士が「まだ滑走路にいるのではないか」と機長に言っているのです。それで機長が「何だって？」と言い、機関士が「パンナムですよ」と言うと、機長と副操縦士が「いやいない、もう出ているはずだ」と言って、航空機関士はそれ以後もう沈黙してしまったのです。普通は機長が一番偉くて、次に副操縦士で、次が機関士ですが、こういう狭いコックピットの世界では、専門用語で権威勾配と言っているのですが、上司になかなか言いたいことが言えない、言ったら怒られるという風土があって言えなかったのです。

これはサラリーマンですと大体経験していると思いますが、上司が言っていることに対して反対意見はなかなか言いにくい雰囲気があります。しかし、人の安全とか、例えば皆さんでしたら府民・市民のお客さまの安全、サービスに関することでしたら、言いにくいけれどあえて言わないといけないところがあるのかなと思います。なかなか難しいと思いますが。

先ほどコミュニケーションについて述べましたが、褒められるような情報は言わなくても広がります。自分も言いたいし、褒めてほしいですから。ところが、自分がミスしたことはなかなか上司に言いにくいですよね。「こんなことを言うと、多分ものすごく怒られるな」とか思ってしまうから言いにくいです。最近は、すぐ頭ごなしに怒る上司は悪いとされています。先ほども議論で出ていましたが、「よくそういうことを正直に言ってくれたな」と褒める、そういう上司が今は望まれるリーダーです。昔のように頭から怒鳴って押さえつけるような上司は、今ははやりではありません。やはり安全を阻害します。

もう一つ「確証バイアス」というのがあります。これも人間の本質、本能です。訳が分からないものは、もうできるだけ早く処理したいのです。「多分こうだろう」「これに違いない」と思い込みます。そういうふうにして、一番安易な道を選択する傾向にあるということです。この航空機事故では、まさに一秒でも早く飛び立ちたいと思っている状況ですから、気持ちからいうと、前にパンナム機がいるなどということは信じたくないのです。確認もしたくありません。本当は確認すべきだったのですが。人間の特性として、そういうところがあるということです。

それから、先ほど、「管制官がOKと言っていた」と言いましたが、この方は記録を見ると、すべてしゃべる前にOKと言っています。どんなことを聞かれてもOKと言って次の言葉をしゃべっています。口癖ですね。これも一つの要因です。これ以後OKというのは、航空機業界では「ラ

ジャー」という言葉に統一しました。ラジャー、了解という言葉で初めて「分かったよ」という言葉に統一し、ルール改正もしています。

今回は三者三様の思い込みがあって、官制塔とパンナム機とKLM機がそれぞれが自分に都合のいいように思ったわけです。確証バイアスです。自分が都合のいいように思ってしまって十分なコミュニケーションを取らなかったということになります。

こういうこともあるので、先ほど言葉が出ていましたが、「ホウ（報告）・レン（連絡）・ソウ（相談）」というのは本当に大切だと思います。言いっ放し、一方的な伝達はコミュニケーションと言いません。必ず言って相手から反応が返ってくるのがコミュニケーションですから、言いっ放し、聞きっ放しはよくないということです。

6．作業標準（マニュアル）

6－1．二つのタイプ

われわれの原子力の職場でも当然マニュアルがあります。非常にマニュアルは大切です。多分皆さま方の職場でもあるだろうと思います。そのときに注意しないといけないのは、これも早稲田大学の小松原先生がおっしゃっていることなのですが、恐らく二つの種類のマニュアルがあるのではないかということです。

一つが、規則型のマニュアルです。このマニュアルの性質は、このマニュアルに書かれていることを忠実に守っていると安全が確保されるということです。だから、少しでも逸脱すると駄目です、このとおりやってくださいというマニュアルです。これを規則型マニュアルと呼んでいます。

もう一つあるのが標準型マニュアルです。これはSOP（Standard Operation Procedure）と言って標準的なものを定めたマニュアルです。ですから、このとおりにしなさいというマニュアルではありません。大体のケースにおいてはこの標準型マニュアルに沿って行動するのですが、細かいところは臨機応変に考えてやってくださいというタイプです。

6－2．二つのマニュアルの留意点

多分皆さんの職場でも二つに属するようなマニュアルがあるのではないかと思うのですが、これを混乱して使うと少し大変なことになります。

例えば、この規則型マニュアルを標準型マニュアルと思って行動して、臨機応変に対応したら困るのです。規則型マニュアルは書かれたとおりにしてもらわないと困るからです。そして、標準型マニュアルを規則型マニュアルだと思って行動すると、こちらは標準的な大まかなことしか書いていないから細かなところは自分で対応しないといけないのですが、「このマニュアルに書いていることしかしませんでした。だって、それしか書いてないですから」と言ってしまうと、またエラーになるわけです。ですから、皆さんお持ちのマニュアルは、どちらのタイプのマニュ

アルになるかということをまずはっきりさせた方がいいと思います。そしてできれば混同しないように、完全に分けるように分類しておくことが大切だと思います。

ただ、規則型マニュアルも、このとおりにすれば完璧というのは、文字でマニュアルに落とすのは非常に難しいのです。必ずや文字に書けないところが出てきます。従来われわれのプラント産業でもマニュアルに関するトラブルがありました。今まではマニュアルを作ってきたような人たちがプラント産業を支えていたのです。ですから、そのマニュアルに書かれていないことも当然知っているわけです。行間にある意味も全部含めて知っているのですが、最近入ってきた若い世代は、マニュアルは既にありきの状態ですから、マニュアルに書いていない事柄は分からないのです。だから、マニュアルに書いてあることしかしません。ところが、全部をここに記述するなんてことは不可能に近いので、そういうところでエラーが起こっているというのがあります。

昔はそれをどういうふうに解決してきたかというと、OJTです。先輩が後輩を現場に連れていって「わしの後ろから仕事を見ておけ」と言って技能伝承をして、あの先輩の作業はマニュアルには書いていないけど、こういうステップはやはり要るのだなということを肌で覚えてきたのですが、今は効率化を目指していて、また経営的にも苦しいという状況が重なるとOJTがなかなかしにくい状況になってきています。ですから、このマニュアルの行間を伝えるということが難しくなってきているので、マニュアルに関するトラブルが減らないのだろうと思います。

この二つのマニュアルの留意点ですが、規則型マニュアルのときは、これはあまりいい言葉で使われることは少ないのですが、マニュアル人間が求められるのです。マニュアル以外のことをしたら困るのです。逆に標準型マニュアルを与えたときには、臨機応変の人間が求められるのです。ここの仕分けをきっちりしないと、先ほど言いましたように、トラブルにつながる可能性があります。ただ、二つのマニュアルに共通しているのは、ノウハウだけではなくてKnow-Why、なぜそういうステップがあるのかという理由をきっちり伝える教育をしていかないと駄目だということです。それから、これは先ほどの繰り返しですけれども、どちらのマニュアルなのかをきちんと識別しておくことが必要です。

６－３．仕組みと人間

そういうマニュアルは、ある意味仕組みと呼んでもいいと思います。プラント産業ですとISOなどの認証取得をします。マニュアルというのは、プラント産業では品質保証についてISOの中できっちりとルール化され決められて、その仕組みにのっとって仕事をしていくわけです。ところが、今申しましたように、マニュアルも完璧ではないので、マニュアルの弱いところは人間がカバーする、人間の弱いところはマニュアル、仕組みの方がカバーするという、両輪になって品質保証活動をしていくのが一番望ましい姿なのですが、往々にして逆転するときがあります。仕組みの弱点が人間にエラーを起こさせることもあれば、人間の弱点が仕組みを無効にする、言ってみればルールを形骸化してしまいます。こんなルールがあるけれど、実際に守っても何の得に

もならないからと思ってしまってルールを無視してしまう、そういう傾向になってしまうと危ないですね。

6－4．綱渡り

では、マニュアルがあったら何でもできるのか。これは非常に難しい問題です。先ほど言いましたように、すべてのことはできません。

例えば崖の間に綱を張って綱渡りをするとしましょう。「ここに綱渡りの詳細なマニュアルがあります。ちょっと皆さん、今日一日これを読んで、明日やってください」と言われて、綱渡りができるかということです。到底それはできません。ですから、マニュアルがあれば何でもできるかというと決してそうではなくて、やはり技能を向上させないとできないわけです。ですから、マニュアルは、普通の教育訓練を受ければ、誰しもが守れるものでないと意味がないのです。あるベテランの人しか守れないマニュアルを作っても、経験の少ない者にはあまり意味がないのです。

あと、現場へ行くとよく言われるのが、「マニュアルが多過ぎてどれを守っていいのか分からない」ということです。「こんなに多くのマニュアルは頭の中に入らない」とか、そういうのはよく聞きます。そういうときにはマニュアルを取捨選択して、実態に合っていないものは廃止するとか、または改編する、改定していくことが多分要るだろうと思います。また、そのときに要注意なのですが、時々そのマニュアルに「何でこんなことがあるのだろう。こんなものは要らないのではないか」と切ってしまうことがあるかもしれませんが、そのときによく注意しておかないと、それはヒューマンエラー防止のためにわざと人間に苦労を強いて入れたステップかもしれません。削るときには、削っても問題ないことをきっちりと検証した上で、削っていただければと思います。

6－5．ミカン箱とリンゴ箱

これは余談に近い話です。昔、品質保証というのは、日本ではミカン箱型タイプでした。段ボール箱にミカンを入るだけごそっと入れて、満杯になったらふたを閉めて送り出すということでした。最近のISOの考え方は、リンゴ箱型に変わってきていると言われています。リンゴ箱の特徴は、リンゴの下に青いシートが敷いてあって、これが一個一個くぼんでいるので、リンゴをそのくぼみに置いていけば数がすぐに数えられます。リンゴが腐っても、隣のリンゴに移りません。ミカン箱型の方は、ぎゅうぎゅうに詰めて個数はたくさん入りますが、一つのミカンが下の方で腐るとそれが全部伝搬して、ほかのミカンも腐ってしまいます。また、何個入っているかがよく分かりません。

リンゴ箱型は、説明ができて、悪さがすぐに分かりやすい。それがISOの基本だと思いますが、ISOの基本を十分に理解しておかないと、説明責任を果たすために何でこれだけの余分な説明資料を残しておかないといけないのかと思ってしまうケースがあります。ですから、その理由を理

解しておかないと、「こんなことはやっても無駄だ。手を抜いてしまえ」ということになります。実はそれはお約束事で、お客さまに対して「こういうきっちりとした管理をしているから、このリンゴはおいしいですよ、大丈夫ですよ」ということを言うためにやっているということをしっかりと伝えないといけないと思うのです。

７．働きやすい環境づくり

７－１．号機の間違い

実際に発電所で起こったトラブル事例です。制御盤を上から見た図です。赤い矢印は、ある作業員が行ったり来たりした足跡を表しています。①から順番に行っていますが、Ａさんは盤の外側と内側を交互に行ってスイッチを操作していました。それで、１号機の方を作業していたのです。この１号機は止まっていて、２号機は運転していたので、止まっている１号機の方を触っていました。

実は最初、新人にやらせていたのです。後ろにベテランが付いて、こうやるのだよと、まさにOJTをやっていました。そして行ったり来たりして「そうだ、そういうふうにやるんだ」とやっていたのですが、一区切りが終わったので、次に同じことをやるときに「今度は私がやる」と、ベテランが新人に代わってやったのです。ベテランがエラーをしてしまいました。

同じように行ったり来たりしていて、本当は⑬から戻ってきて⑭のスイッチを操作しなければいけないのに、誤って２号機のスイッチを操作してしまったのです。つまり、発電機が動いている方を止めてしまったので、電気を送ることができなくなったわけです。そういうトラブルがありました。

ベテランがエラーをしないかというとそうではなくて、ベテランもエラーをするということです。一般的には、単調な繰り返し作業では意識フェーズが下がってしまって、注意が向きにくいと言われています。

７－２．注意とは

ここで、注意とは何かというのを少し整理したいと思います。注意とは、われわれの周りにいろいろな対象があるときに、その中のある物、ある考えの一点に焦点を当てる、その代わりにほかはぼやかしてしまう、そういう意識の働きです。だから「これに注意してね」と言うと、これぱかりに注意がいって、これ以外のところには注意がいかないのです。そういう特性があるということです。

注意の特徴ということで、こんなことも言われています。自分が興味あるものには非常に注意が向きやすい。注意を向ける量は人によって有限である。無限に注意を向けることはできません。聖徳太子ではありませんから、人間ですから、限られたところにしか注意を向けられません。あ

と、これはベテランに多いのですが、慣れた行動には注意を払いません。ごく当たり前のこととしてやってしまいます。長時間持続が困難で、短時間しか注意が向けられません。

私も昔、何か失敗をしたときに叱られていました。「こんなミスをして、何をしてるんだ。もっと注意しろ」と叱られるわけですが、「分かりました」と言ってそこへ注意したら、今度は別のところに注意が向かなくなって同じことをしてしまうかもしれません。ですから、ある状況の中で一番注意を向けてほしいところだけを言わないと、口癖のように「注意しろよ、注意しろよ」と言っていたら人間はもちません。

注意の反対側は「スキーマ・モード」です。これは専門用語で少し難しいのですが、言葉自身を覚えていただく必要はありません。皆さんも歩くのにいちいち意識して歩きませんよね。右足に重心を持ってきて左足を浮かして、左足を前に出してとか、いちいち考えません。お箸を使うのも、この指と指の間に挟むとか、そんなことは意識の外にあって考えませんよね。それは慣れているからで、最初は一個一個考えていたと思うのです。注意してやっていました。ところが慣れてくると注意しなくなるのです。それをスキーマ・モードと言っています。慣れた、一つのかたまりの行動になっているわけです。

逆に、慣れた行動に注意を持ってくると、変になることがあります。私も経験がありますが、小学生のころに団体行進で「手をもう少し大きく振って」「１、２と振って」とやっていると、足と手が一緒に出たりするわけです。ですから、人間というのは注意モードとスキーマ・モードを切り分けていると考えていただいたらいいと思います。ですから、ベテランの方でエラーをしない方は、この注意モードとスキーマ・モードの切り替えが非常にうまくいっているのだと思います。あまり大したことではないときにはスキーマ・モードで仕事をしていて、ここぞというときには注意を向けてやって、すぐにスキーマ・モードに戻る、そういう切り替えがうまい人だろうと思います。

橋本先生が作られた「人間の覚醒度」という分類です。フェーズの０からⅣまで分類していて、０は「無意識状態」、Ⅰが「意識ボケ」、Ⅳは逆に「過緊張」ですが、Ⅱの「正常－リラックス」か、Ⅲの「正常－クリア」状態が一番人間の信頼度が高いと言われています。先ほどの注意とスキーマ・モードに合わせて考えると、通常はスキーマ・モード、Ⅱのフェーズで仕事をしていて、ここぞというときには自分で自分の意識を高めて、このフェーズのⅢに持っていって注意を向ける。そして、注意は長く続かないですから、すぐにまた元のリラックスに持っていく、こういうことがうまくできると、エラーはよりしにくくなるのではないかと思います。

７－３．識別表示システムの導入

先ほど行ったり来たりして１号機と２号機を間違えたトラブルをご紹介しましたが、原子力発電所では、その対策の一つとしてこんなことをしています。

１号機と２号機、３号機、４号機を色分けしましょうということで対策を取りました。３号機

がブルーで４号機はピンクというふうに色を分けたのです。４号機の発電機とタービンがピンクに塗ってあります。壁にもピンクの帯が塗ってあるので、ある作業員が、例えば３号機の作業をしようと思って、ブルーの紙でできている３号機の帳票を持って４号機に誤って入っていくと、周りを見たらピンクだらけなのです。ピンクの所にブルーの紙を持って行っているので、間違ったなということに気付く可能性があります。それでも分からないときもあると思いますが、気付く可能性が増えるということで、こういう対策もしています。

さらにこんなリストバンドを作りました。この人は黄色のバンドを腕に巻いて、２号機専用の仕事をしているわけです。ですから、この人がほかの号機へ行ったりしたら、自分自身が気付くかもしれないし、ほかの人も「おい君、黄色のリボンだからここは違うよ」と注意をしてくれるという、そういう対策もしています。そういうふうに色分けというか、特徴化するというのは非常に大切なのです。

「ウォーリーを探せ」という昔はやったゲームがあります。どこにウォーリー君がいるかというゲームですが、このスライドは、ウォーリー君のように一見すごく目立つ服装をしていても、目立つ服装の人がたくさんいるとかえって目立たなくなるという例です。ですから、目立たせて注意を向けるのは必要ですが、どれもこれも目立たせると、かえって目立たなくなるということです。

ここで皆さんの注意力を見たいと思います。次に車の漫画を出しますので、タクシーが何台その一つの画面にいたかを数えてほしいのです。タクシーは、黄色の車です。取りあえず２秒ぐらいお見せしましょうか。それでタクシーが数えられるかどうか、いきますよ。注意してやってくださいね。

分かりますか。

（F）３台です。

３台。ほかの皆さんも大体分かりましたか。

ではまた同じぐらいね。いきますよ。せーの、１、２、３・・・はい、分かりましたか。

正解は３台です。これは「注意してくださいね」と言って注意してもらって、数えてもらいました。これも一瞬だと多分誰も分かりません。ですから、注意にはやはり限界があるのです。いくら「注意をして見てね」と言っても、１秒ぐらいなら誰にも分かりません。時間があればできる話です。

ここでいじわる問題です。皆さんに絵を何回か見ていただきましたが、パトカーが何台あったか分かった人は？　何か映像で残っていませんか、頭の中に。これはまさに注意そのもので、「タクシーに注意してね」と言うとタクシーに注意して、ほかは注意しないですよね。

では、もう一度。１、２、３、パトカーは４台ですね。こういうふうに、「パトカーに注意してね」と言うと、もうパトカーしか注意しなくなりますよということです。

そうしたら、消防車は分かりましたか（笑）。そういうことになるわけです。

8．ヒューマンファクター研究の基本的立場

われわれは今、ヒューマンファクターの関連研究をさせていただいているのですが、われわれのポジションはこれです。「誤りは人の常」です。人間はヒューマンエラーをするのです。これがわれわれの根本です。この立場を離れると、ヒューマンエラーを起こしたその当事者が悪いのだということになります。その対策はというと、その人を配置転換するか辞めさせるか、そんなことしか手がなくなります。しかし、ほとんどのケースは、環境の悪さがその人にエラーを起こさせているのです。ですから、仮にＡさんが起こしたとしても、ＡさんではなくてＢさんでもＣさんでもＤさんでも同じ状況に置かれたらヒューマンエラーをしたかもしれません。そうしたら、ヒューマンエラーをさせる悪い環境を抽出してきて、その対策をすることが大切になります。ですから、われわれは「おまえが悪かった」で終わるつもりはなくて、「あなたにエラーを誘発させた要因はこんなものがある、ここをつぶしましょう」という立場を取っています。

そこで、われわれはどういう対策を取っているかというのを少しご説明します。

8－1．ヒューマンエラー低減対策の三つの柱

まず、「現場環境の改善」です。われわれはプラント産業ですから、現場があります。現場で作業がしづらい、物が見づらいなど、いろいろな困難なことがあれば、その環境を変えることが大切になります。あそこは暗くて誰かがつまずきそうだなと分かっていながら放置していると、必ずと言っていいほど誰かがつまずいて怪我をします。

次に「未然防止」ということで、ハットヒヤリ、ヒヤリハットの情報を集めて、大きな事故に至る前にその情報を分析して、大きな事故に至らないような手を先手で打っていくということです。

次に「他山の石とする」。ただ、これも自分が痛みを感じると分かるのですが、隣の部署で痛みを感じたことを自分の痛みと同じように考えられるかというと、なかなか難しいです。やはり「あの課がボーッとしているから、ああなるのだ。うちの課はしっかりしているから大丈夫だ」とついつい思ってしまうのです。これはもう仕方がないところもあるのですが、そう思っているといずれ自分が痛い目に遭います。だから、痛い目に遭わないために、ほかで起こったことを自分なりに解釈する。ほかで起こったことがそのまま自分に役立つことは少ないとは思いますが、そこで起こったことの本質を分析して、自分の課ならこういうことに相当するなと翻訳をして、自分ならこういうときはこうしようということを事前に持っておくことが大切だと思います。

ほかには、リスクの感受性を高めるような「マインドフルな人材育成」、そういった教育も大事でしょうし、「注意喚起方策」も大切でしょう。

最後に、起こしたくはないけれども大きな事故が起きてしまったときには、徹底的に原因を分析して、二度と起こさない、そういうレベルまでの対策をうつことになります。ややもすると対策が取りやすいところだけを終えて、取りにくいところは放っておくということがあります。そ

うすると時間がたてば、また同じようなことが起きてしまいます。同じようなことが起きるということは、そのとき取った対策がやはり十分ではなかったということですから、もう一度その反省を踏まえて、本当に何が悪かったのかという要因をつぶしていく必要があると思います。

８－２．注意喚起法の実施

以下は、対策の一例です。まずは、ワンポイントアドバイスを入れて、どんなことが昔起こったのかということを漫画で表して、皆さんに配って周知をする。

次に、指差呼称です。この辺はプラント産業ではよくやっています。これは事務職の方でも使えると思うのですが、対象物を指さして「ペットボトルＡよし」とか「ペットボトルＢよし」とか、指をさしながら対象物を確認します。これはプラントでは基本的ルールということでマニュアルに定めて、これをしないと駄目ということにしています。実際にわれわれの研究所でこの確認実験をしたところ、指差呼称をした方が80点で、しなかったら70点ということで、確かにした方の点が高かったというデータも得られております。

次にセルフチェックの例です。アメリカではSTARプログラムということを挙げてやっています。Stop、Think、Act、Reviewの頭文字を取ってSTARと言っているのです。皆さんが何か物事をしようとするときに、惰性でやるのではなくて、いったん立ち止まる。例えば皆さんが作った文書を上司に回すようなときに、すっと流すのではなくて、もう一度この文書で大丈夫なのか立ち止まって考えて、これでOKとなったらこれを上司のところへ出して説明します。そして出し終わった後に、決裁されたものが戻ってきますよね。それで確かにこれで良かったかということでReviewをします。だから流れでやるのではなくて、いったん立ち止まってやるという、このStop、Think、Act、Reviewを体に染み込ませます。これは染み込ませないと、頭でSTARと言っている限りは無理です。そういう習慣を、最初は嫌だと思いますが、無理やりに自分で意図的にやってみて、ずっと続けていくと多分それがもう体に染み付いて、エレベーターのボタンを押すときにも、これは本当にこのボタンでよかったかなと思うかもしれません。これは体に染み付くぐらいやっていただくと効果があると思います。

それから、現場では、事故やトラブルを起こした所に、昔こんなヒューマンエラーがあったという看板を立てて、作業員がそこへ行ったときに「何年前にこんなことがあったのか。自分も注意をしよう」という注意喚起をしたりしています。ただ、事務職の職場の中でこれをするのは少し難しいかもしれません。

同じように、制御盤の上にシールで個人の名前を書いています。「私が責任を持ってこの盤のメンテをしました」ということで、責任と、あとは誇りというのでしょうか、「この盤は自分がきちんと面倒を見た。だからうまく働くはずだ」という自分の誇り、匠でも自分が制作したものに自分の名前を彫ったりします、それに近いことを狙って運用した制度です。

8－3．ヒントにならないヒント

ヒューマンエラーはどうしても起きてしまいます。ヒューマンエラーをなくすというのは、やはり難しいと思います。多分０にはなりません。しかし、ヒューマンエラーをしても大きな事故、大きなダメージにならないようにすることは可能だと思います。だから、そのためにいかに手を打っておくかということだと思います。それはシステムでやるべきことと個人でやるべきこと、いろいろあると思うのですが、個人について言うと、できるだけ頭を柔軟にして考えることです。これがもう答えにならない答えなのですが、一つのヒントでしょうか。頭を固くして一つの見方しかしないのは、エラーを誘発してしまうかもしれません。いろいろな見方からものを見て、こんな考え方もできるなとアイデアを出していくことが多分重要なことなのだろうと思います。

これはまたゲームです。シェイクスピアの「ハムレット」の有名なセリフで「To be, or not to be. that is the question.」という言葉ありますが、これを日本語では何と言うか分かる方はいますか。「生か死か、それが問題だ」、これは聞かれたことはありますか。

では「To be to be ten made to doke」はどうでしょう。ちょっと難しいかもしれないですが。「To be to be ten made to doke」。これは何という意味でしょうか。これが分かった方は？　頭を柔軟に。縦が駄目なら横に、横が駄目なら斜めに。

分かりましたか、Ｂ君。

（Ｇ）飛べ飛べ、天まで届け。

そうですね。そのとおりです。私は英語ができないから、もしかしたらすぐに解答が分かったかもしれませんが。英語ができる人で、しかも前にシェイクスピアのものを出したので、多分英語だという先入観が働いたと思うのです。ローマ字と思えば「飛べ飛べ、天まで届け」ということで、日本語として意味が通じるようになります。いろいろなものの見方をすることが、多分大切ではないかなと思います。

それから皆さん９人の息が合わないとなかなか難しいのですが、声を出してリラックスするということで皆さんに足し算をしてもらいます。これだけ見ても何をやるか分かりませんよね。今、スライドに1000というのが出ているので、私が「はい」と言うと、次に「1000」と声を出していただけますか。

次に、40が出ましたよね。皆さんは私が「はい」と言うと「1040」と言ってほしいのです。足し算をしていってほしいのです。それが全部で７～８問ちょっと出てきます。そんなに難しい足し算ではないので多分大丈夫だと思うのですが、頭の活性化も含めてやりましょう。

やり方は私が「はい」と言うと、皆さんが「1000」と言って、「はい」と言うと「1040」と、そういう感じです。途中で足並みではなくて声並みがそろわなくなったら中断しますが、一度やってみましょうか。いきますよ。それでは私が「はい」と言うと、皆さんで「1000」です。ではいきますよ（以下会場とのやり取り）。

素晴らしい。誰か5000と言った人はいませんでしたか。今回素晴らしいですね。皆さん間違わ

ずにすごいですね。

これも引っ掛け問題で、1000、1000、1000と来て1000、2000、3000、4000と来ると次は5000と来てしまうのですが、実は正解は、皆さんが言ったとおり4100です。

こういうふうに筆算で見たらすぐ分かるのですが、一個一個出てくると間違うことがあるということです。

９．安全文化とは

安全文化について少しお話をしたいと思います。皆さん「安全文化」という言葉を聞かれたことがある方はちょっと挙手をお願いします。やはり少ないですね。私の理解では、安全文化というのはもともと原子力発電の分野で出てきた言葉だと思っています。

皆さんご記憶にあるかどうか、1986年、24年前、チェルノブイリ原子力発電所の事故はものすごく大きなインパクトのある事故でした。原子力発電所の事故でこれだけ放射性物質を環境に放出した事故はなかったです。これもマニュアルがあったのですが、マニュアルを逸脱したのです。マニュアルがあって、してはいけないと決まっていたのに、それを実験と称してやってしまったのです。マニュアルに書いてあってやってはいけないと分かっているのに、意図的に操作をして、結果的に原子炉の圧力や温度が高くなって、内包していた放射性物質が環境に放出されて、それが風に乗って周辺に散らばったという事故があったのです。

これは、マニュアルを守ろう、安全を守ろうという文化がその組織に根付いていなかったということで、原子力の世界では、「安全文化」という言葉がこのチェルノブイリの事故を契機に出てまいりました。安全文化を醸成しようという機運が世界的に高くなったのです。

それで1991年に国際原子力安全諮問グループという国際的な機関が、安全文化をこういうふうに定義しました。これは定義なので難しく、多分理解しにくいと思うのですが、英語を直訳するとこんな感じになります。「原子力プラントにおける安全性の問題が重要故に、最優先の関心事となるような組織及び個人の特性と態度の集約である」ということです。これを見ても分かりにくいですよね。簡単に、誤解を恐れずに言うと、その個人も組織も安全を一番に考えるということです。コスト優先ではありません。工程優先ではありません。とにかく安全を第一に考えます。原子力で言う安全というのは、環境に放射性物質をばらまかない、一般の方々に被ばくをさせないということです。これを「原子力安全」と言っていますが、この原子力安全を守る、これを個人も組織も一番に考えるという態度が定着したものを、安全文化が根付いていると言っていいでしょうということにしています。

ですから、安全文化という言葉をお聞きになっても、皆さんピンとこないのは当然なのですが、これを皆さんの職場に置き換えていくとどうなるでしょう。皆さんの職場で一番大切なものは何でしょうか。原子力では放射性物質を環境にばらまかないということです。いっぱいあると思う

のですが、皆さんの職場では何が一番大切なのでしょうか。その大切なものを守るためには皆さんは何をしたらいいのでしょうかということです。

多分これは今回の研修の中で、最後に皆さん方がレポートに書かれることだと思います。一番大切なことをまず決めて、それを守るにはどうすればいいのかを考えていきましょうということです。

9－1．安全風土の概念

半分われわれの研究所の研究成果を紹介することになるのですが、私どもの研究所の研究員が評価手法を開発しました。ある組織の安全風土がどのぐらい定着しているのかを定量的に測るための手法を作ったのです。それを「安全風土評価手法」と言っているのですが、ここでいきなり言葉が変わっています。今まで「安全文化」と言ってきたのに、ここでは「安全風土」と言葉が変わっているのですが、ここの違いはこの後１枚のスライドで説明します。

ここではあまり深く考えずに、組織の安全風土を定量的に評価する手法が世の中にはあるということです。そのときに国際原子力機関の定義では「組織と個人の特性の集約である」と書いて、組織と個人を同レベルで扱っているのです。しかし、同レベルで扱うべきではないでしょうというのがわれわれ研究所のスタンスで、「安全風土」という言葉をわざと作ったのです。ですから、組織と個人を分けて考えようという立場に立ちました。

われわれはこう考えたのです。このスライドには１本の木があります。おいしいリンゴがたくさんなるといいですよね。だから、安全文化がよく醸成されている組織、それを木になぞらえると、おいしそうなリンゴの実がいっぱい付くということです。これが安全文化が醸成された姿だとイメージしてください。そうすると、おいしいリンゴがたくさんなるためにはどうしたらいいのかと考えたときに、根っこに十分な水や肥料、もしかしたら風通しも要るのかもしれません。いろいろないい環境を与えてやらないとおいしいリンゴはなりません。だから、いい土壌を作ってやりたい。いい土壌さえ作ってやればいいリンゴの実がなるでしょう。だから、われわれは安全文化、リンゴがどれだけなったかを評価するよりかは、木の根っこの土壌がどれだけいいのかを評価してやろうということで、こちらを安全風土と名付けたのです。

この土壌には、いろいろな環境があります。少し例が書いてあります。組織の安全姿勢、直属上司の姿勢、職場の雰囲気、安全にかかわる目標や方針、規則やルールほか、いろいろなものが個人に影響を与えているわけです。これらの影響を受けて個人が実を付けます。ここに「安全姿勢」と書いていますが、皆さんは多分ピンとこないかもしれません。われわれの言う安全とは、先ほど申しましたように原子力安全をまず一番に思っていますから、放射性物質を出さないという安全なのですが、もしかしたらここは皆さんの場合は少し違っていて、府民・市民へのサービスを向上させるための姿勢などになるのかもしれません。ここは皆さんそれぞれの職場に置き換えて考えていただければと思うのですが、研究を進めていく中で組織の姿勢と直属上司の姿勢が

大きく影響していることが分かってきました。

９－２．安全風土定期調査結果

私どもは電力会社などのいろいろな会社にこの評価手法を使って評価していますが、そこから分かったことを少しご紹介したいと思います。

組織の安全姿勢とは、発電所で言うと発電所長の姿勢でしょうか。直属上司の姿勢とは、係であれば係長、課であれば課長と、自分の一つ上の上司のことを思っていただいたらいいと思います。大きな会社でとらえると、組織の安全姿勢は当然社長の姿勢になるわけです。そうすると、組織のトップの姿勢も高くて、直属の上司の姿勢もいいところは、安全に関する職場内の啓発活動、安全に配慮した実際の行動、倫理面、知識・技能の自信など、合計10個ぐらいのどの尺度を取っても大変高い。逆に組織の姿勢が低くて上司の姿勢も低いところは、どの尺度を取っても低いという結果が分かったのです。

そういうデータを基に要因の因果関係図を作ってみました。この図では、組織の安全姿勢、直属上司の姿勢が、最も個人の行動やモラル面に影響を与えています。この数値が大きければ大きいほどよく影響を与えているということが分かってくるわけです。逆に言うと、直属上司の姿勢と組織のトップの姿勢が良くなれば、その職場は良くなるということです。ですから、われわれは、安全文化の点においては役職者に働き掛けています。これはボトムアップよりも、トップダウン的な要素が強いのです。いくら担当者レベルが一生懸命頑張っても、上司、上役がその活動を認めないと、そこで活動が止まってしまうのです。やはり上から「安全が第一だ」ということを言い続けてリーダーシップを発揮しないと、なかなか組織全体はレベルアップしません。末端の人は何もしなくていいと言っているのではないですよ。影響力としては直属上司、組織のトップの姿勢がかなりパフォーマンスに影響を与えているのが分かったということです。

そういう調査をすると他にどんなことが分かるかを、例として書いてみました。こういう尺度でそれぞれ評定されるわけです。満点が25点で、最低点が５点です。この組織の例ですと、標準値が赤で、ブルーがその職場の値なのですが、まあまあ標準値よりも少し大きめに推移しているので、これは標準的ないい組織だと言えます。ところがこちらは標準に比べると下回っているので、どちらかというと良くないことが分かるわけです。

あと、上司と担当者を比べたときです。こちらは役職者と担当者の差がそんなに乖離していません。上役の意識と担当者レベルの意識がほぼイコールです。これは好ましい組織かと思っています。ただ、一般的な傾向としては、役職者の方の点が高くて、担当者の方の点が低いです。

こちらは、役職者と担当者の差が大き過ぎるのです。役職者はほとんどうちの課・うちの係はいいと評価していますが、実際に担当者を見ると、みんな低い点を付けています。ということは、役職者と担当者間で十分なコミュニケーションがとれていない可能性があるということですね。これはあまり良くないでしょうということが、こういう調査をしていくと分かってきます。

９－３．上司に対する提言

長年こういう調査をしてきて得られたことから、提言をまとめたものを皆さんの資料にもお付けしております。取りあえず要点だけを読んでいきます。書いてあることは皆さんも納得していただけるとは思うのですが、実際に実行するのは多分ものすごく難しいと思います。

まず１番目、「管理監督者は積極的に関心を示すこと」です。担当者にとって上司の発言や行動は業務遂行の大きな影響力があって、ほんの一言の上司の言葉でやる気が出たり、やる気がそげたりします。だから常に関心を持っているということを管理監督者は示さないといけないということを言っております。

２番目に「業務の説明・指示には安全に関する一言を付加すること」です。これは原子力で安全が一番という風土ですから、安全という言葉が出てきます。ここは皆さんで置き換えてください。能率重視の仕事の指示や指導をしていると、部下は安全よりも能率第一となり、安全が仕事の一部と認識しなくなる場合があるので、必ず仕事のことを部下に指示するときには「安全面には気を付けろよ」といった一言を付加してくださいということをお願いしております。そうしないと、安全はないがしろにされやすいのです。

３番目は、「日ごろの小さな安全行動を、日常の対話の中で評価する」です。いきなり「安全に注意してやってよ」と言われても部下はピンとこないので、日ごろの会話の中、日ごろの仕事を行っていく中で、部下に対してより具体的な言葉で表すことが非常に重要なことだと思っています。だから安全・安全と祝詞のようなことばかりを上司が言うと、部下の方は「上司は口だけで、本当はそんなことを思っていないのではないか」と思ってしまうのです。やはり上司は本当に思っていると思ってほしいわけですから、口だけではなくて行動でも実践してほしいと思います。ですから、できるだけ具体的な言葉で話しかけると、部下も多分それに反応すると思います。

４番目は、「仕事の背景、目的、必要性などをきちんと説明する」です。これは先ほどミカン箱とリンゴ箱の話をしましたが、リンゴ箱型でやる必要性などをきっちり説明しないと、こんなことしなくてもいいのだと思ってしまうかもしれないので、その辺の背景・目的はきっちりと部下の方が納得できるように説明しましょうということです。

５番目に「安全活動は実務との関連性を重視すること」です。特に活動方針が実務に合っていないような活動は他人事のように思われるので、できるだけ実務と関連するような言葉で伝えることです。部下の方というか普通の方々は、仕事は当然やる気があるのです。しかし付加業務、例えば原子力で言えば「原子力安全に気を付けてね」と言った途端に、何か自分がやっている業務よりもプラスαのことをしないといけないと感じてしまったら、それはそれですごく個人にとっては負担になって、実際には何をやったらいいのかと迷うわけです。しかし、安全とは決して全くの別物ではなく、自分たちのやっている日ごろの仕事の中に安全を配慮できる活動が必ずあるはずなのです。ですから別物ととられないように、皆さんが日々やっている日常の仕事の中にポイントがあるということを、分かりやすく説明することが大切ではないかということで書い

ております。

６番目に「根気強く継続的に」です。これは当たり前のようであって、最も難しいのです。何かトラブルが起こった後には、やはり安全が大切だということでガーッと力を入れていろいろな対策を立ててやるのですが、１～２カ月時間がたてばそれがすーっと消えていって、また元に戻ってしまう。そういうことにならないようにということです。安全文化の観点から言えば、事故が起こった後にガッとやって、またすぐにその活動が下火になるのは、安全文化が根付いていない組織だと思います。そういう組織は高信頼性組織ではないと思いますね。それは単に、人の手前しているだけです。今こういうふうにきっちりやっているところを見せておかないと、社会からたたかれるからやっておこうとかいう気持ちでやっていると、あまり良くないですよね。

ということで、上司に対しての提言のようなものをまとめてお話ししましたが、これを私どもが言ってもなかなかすぐには変化が出てこないときもあります。それは受け手によって千差万別で、こういう提言をしたときに、管理監督者の方、直属上司の方が「うちの課・係はこういうところが弱点なのか。知識・技能の自信が低いな」とか「みんなで議論するような、職場のアイデアの活動が低いな。そこはちょっと改善しよう」と思って本当にその方策を取っていけば、そのさまを担当者がよく見ています。そして「うちの課長・係長、ちょっと変わったな。本気でやっているな」というのが分かれば、職場全体がいい方向に踏み出すのです。しかし、そうではない上司のところでは、「今回も、ああいうふうに提言を受けているのに、うちの上司は少しも変わらないな。やはり形だけなんだな」と担当者が思ってしまった途端に、もう改善が縁遠い話になるわけです。

10. コンプライアンス

皆さんコンプライアンスについてはお聞きになられたことがあると思います。日本語で言うと「法令順守」ですが、ある書籍で調べると、コンプライアンスとは「Complete」と「Supply」を足した言葉だと載っていました。これを直訳すると、コンプライアンスとは「完全なものを提供すること」という意味です。だから、ルールを守るだけでは十分ではなくて、ルールが実態に合っていなければルール自身を改善していって、より実態に合わせて、そしてお客さまによりいいもの、完全なものを提供するという思想が多分コンプライアンスになるのだろうと思っています。

さらに、「Compliant」という形容詞を辞書で見ると、弾性とか柔軟という言葉が出てきたのです。これは先ほどのヒューマンエラーのところでも、柔軟に考えることが大切だというお話をしたのですが、コンプライアンスもまさに一緒なのかなという気がしました。やはりコンプライアンスも柔軟な発想が大切で、これで皆さんの身の回りにある、訳も分からない潜在的なリスクをいち早く検知して、それに対して事前に手を打っておく。手を打つまでもなくても、こんなリスクが潜んでいるのだということをリストアップしておくだけでもかなり違うと思います。そう

いう意味で、コンプライアンスというものを広く考えると、ただ法令を守るだけというのではなくて、柔軟にものを考えて対処していくととらえた方がよりいいのかなと思っています。

10ー１．モラル問題に直面したときには

ここでまた言葉が替わって、モラル問題ということです。皆さんは、コンプライアンスに触れそうなことに直面したことはないでしょうか。ルールではこうなっているが、このとおりにやっていくと仕事が回らない、どうしようなどです。そのようなときを「モラル問題」とわれわれは呼んでいるのですが、その際重要なことは、一人で悩まず必ず上司に相談することです。これは大切だと思います。一人で悩んでいて、いいことはまずないです。もしかすると、誰かに相談すると、それは悩むべき問題ではないこともあるので、まずは一人で悩まないということが重要です。皆さんがもし上司になったら、部下の方にはぜひ「一人で悩むな。俺に言ってこい」と言っていただきたいと思います。

技術者も事務系の方も一緒です。その道の専門家、プロフェッショナルととらえていただければと思うのですが、皆さんがこういうモラル問題に直面したときには、やはり説明責任が付いて回ります。アカウンタビリティという言葉が出てきていますが、起こったことを世の中一般の方に分かりやすく説明するのは、プロの責務であり、責任です。社会一般の方といちいち、こういうときには公開しますという契約は結んでいませんが、プロフェッショナルの方は暗に社会一般の方々とそういう契約を結んでいるのだと考えていただいた方がいいと思います。

モラル問題に悩むのは、ルールがあるのにルールどおりにできないときです。ですから、もしかしたらルールが悪いのかもしれません。そうなるとルールを変えればいいということになるのですが。

さて、次はルールがあれば絶対守るのでしょうかというお話です。

皆さんが車を運転していたときに、制限速度が50なら50を守っていますか。黄色信号に変わったときに必ず止まっていますか。シートベルトは必ず締めていますか。これもルールですよね。ルールがあるから守るというよりも、ルールを自分なりに解釈し、納得して守るという場合もありそうです。

11．服従の実験心理学研究

多分、好き好んでルールを破る人はいないと思います。いろいろな事情から、ルールを破らざるを得ない状況に追い込まれるのだと思います。

ここで、対照的な２つの事例を紹介したいと思います。まず、その一つの例として、ミルグラムという方が実験した内容を紹介したいと思います。先生役１名と生徒役１名の２名１組による実験です。実は先生役が実験の対象者で、生徒役はサクラです。ですから、大学の研究者と一緒

になって、この先生を試そうという実験です。この先生はあらかじめ生徒役に単語の学習をさせることを教示されています。「学習能力を高めるために、間違えるごとに電圧を加えてください。一問間違えるごとにボルトを上げていってください。そうすると生徒は覚えますから」という実験をしたのです。

それで最初は15Ｖから始まって、最高450Ｖまで上げるのですが、あらかじめセリフも決まっていて、150Ｖをかけたら「ここから出してくれ。もう嫌だ」と生徒役が叫ぶのです。それで最高電圧をかけると全くの沈黙を守るという、あらかじめシナリオがあるのです。先生役にはスイッチがあって、生徒にその線がつながっていると見えるのですが、実際は生徒には電極はつながっていないので電圧はかかりません。あくまでも演技の話です。

皆さんがもし先生役に選ばれたら何ボルトまでかけますか。実際にはつながっていないとかそんなことは知らなくて、実際に電圧を加えて生徒に学習をさせるのだと思い込んでいるわけです。きちんと報酬も出ます。そしてイエール大学という名誉ある大学からの依頼です。きちんと実験をしなくてはいけません。さて何ボルトまでなら皆さんはやるかということなのですが。

結果から言うと、６割強の方は450Ｖまで上げているのです。実際にはかかっていません。しかし、普通に考えたら150Ｖでも嫌ですよね。通常の家に来ているのは100Ｖですが、それよりも1.5倍ほど高い電圧です。しかし、こういう環境に置かれたら、半分ぐらいの方が450Ｖまで上げて、88％という90％に近い方が150Ｖまで上げているのです。

これは何を意味しているかというと、人は自分の利害に無関係であっても、他人の指示・命令に対して無批判に服従して、人に危害を及ぼしかねないことをしてしまうということです。特別な環境に置かれると正常な判断ができないときもありますよということです。

次の例は、これは私が今勤めている研究所の近くの話で、敦賀にも少し関係がある話です。杉原千畝さんという方の話ですが、ナチスからユダヤ人が虐待されていた当時、ユダヤ人が亡命したいのでビザを発給してほしいということで、杉原領事官のところにお願いに行きます。杉原さんは日本国にお伺いを立てたところ「ビザ発給は駄目だ」と言われたわけです。ところが杉原さんは個人の判断で、何千枚だったでしょうか、ビザを発行して、ユダヤ人の方を、亡命というか国外に出させたのです。その一部の船が敦賀や舞鶴にも来ているわけです。

これは当時で言うとコンプライアンス違反です。政府の見解に反したわけです。ですからこれはルール違反で、後に杉原さんは依願免官というか、退職されているわけです。その後、名誉が回復されて、ヤド・バシェム賞という非常に名誉ある賞を頂いたということですが、やはり当時は政府の言うことを聞かなかった、ルール違反ということで罰せられているわけです。

12. ルールと倫理

ルールを守って目標を達成する・達成できない、ルールを逸脱して目標達成・達成しない、多分４種類のケースが出てくると思うのです。倫理上、コンプライアンス上好ましいのはルールを守るということで、好ましくないのはルールを逸脱するということだと思います。

ルールを守って目標が達成できたら一番いいのです。望ましいです。逆にルールを逸脱したら未達成、目標が達成できないというのも、ルールどおりやるという意味では望ましい姿だと思うのです。ややこしいのは真ん中なのです。ルールどおりやると未達成になるのが分かっているときです。ルールどおり手順を踏んでいくと、お客さまの都合に納期上間に合わない、ルールを逸脱したら目標が達成できる。このときに皆さま方、われわれがどちらを選ぶかという、それがまさにモラル問題に直面したときです。だから最後は皆さんが考えないといけません。多分誰も教えてくれません。

ここでまたアンチテーゼのような話になりますが、皆さんはどう思いますか。小学校では、廊下を走ることを禁止するとルールで決めて、廊下に張り紙が張ってあります。そこへ子供が怪我をして、救急隊員が走ってきました。すると、ほかの子供が「ここでは走ってはいけないルールです。だから歩いてください」と言います。それでルールどおりに担架を持っている隊員が歩きます。それで結果的に救助が遅くなってこの子供が人命を落としたという話になったときに、この廊下を走らないというルールの意味は何でしょうか。

やはり、ルールを作ったときの意味を考えないといけないですよね。「廊下を走るべからず」というルールは、こういう緊急事態のことは多分想定していないというか、平常時に適用することを想定したものだと思うのです。しかし、ルールはいちいち解釈のようなものが付いていないことが多いですから、人によって解釈が異なったり、場合によってはこういう場面でも走ってはいけないことになるのです。だから、安全を守るというのはどういうことなのか、ルールを守ることが安全なのか、実態的に安全を守ることが安全を守ることなのか、この辺は慎重に考えないといけないと思います。

「破れ窓理論」というのがあります。アメリカの犯罪学者のケリングさんという方が作られた理論で、アメリカではニューヨークのジュリアーニ市長が実際にこの理論を適用されて、ニューヨーク市が今まで治安が悪かったものが、５年ぐらいでかなり回復したという理論です。この破れ窓というのは建物に１枚の破れた窓があったときに、それをそのまま放置しておくと、「この街はこういうものもそのままにしておくのだ」ということで、次にまた石を投げてパリンパリンと、１枚が２枚３枚とどんどん破れた窓が増えていきます。これは軽犯罪が重犯罪にどんどん変わっていくということです。ですから、軽犯罪の時点で止めるためには、１枚の破れ窓でも見過ごさない、軽犯罪も見過ごしたりはせずに、そこで検挙して正していく、軽いことでもきちんとやっていく、そうすると重いことにつながらないということを表した理論です。

13. 倫理観の醸成に向けて

これは特に技術者の方にモラルの研修をするときにいつも使っているまとめの資料です。

「なぜ忠誠を誓っているのですか」「直属の上司のためにあなたは仕事をしているのですか」。これは暗に原子力安全、安全を確保するために皆さん仕事をしているのでしょうと言いたいのです。

ほかには、プロフェッショナルとしてアカウンタビリティが求められています。

状況受容主義で、自分に与えられた状況をそのまま受け入れるのではなくて、悪いことがあれば、その悪い環境を直してください。

自分のやったことはきちんとレビューしてください。他人任せにしないでくださいということを言っています。

あと、何度も出てきますが、柔軟な思考ができるか、これが大切です。

潜在的リスクやジレンマの感受性と気付きが大切なのですが、こういったものは事例研修などが非常に有効ですということも言っています。

それから、この講義は大体役職者に対して行っているのでこういう言葉が出ているのですが、「トップの確固たる方針と行動」。このトップとは社長のことだけではありません。通常は係長さんや課長さんが対象です。係長さんは係のトップです。課長さんは課のトップです。だから、皆さんがトップだと思ってやってください。具体的な方針を出して、それを自分が率先垂範して行動してください。口だけでは駄目ですということを言っています。

こういう研修をすると、若い方がよく言うのが、自分たちは分かったからきちんとやるけれども、上の人にも同じ教育をしてくれないとやりにくい、困りますということです。まさにそのとおりだと思います。若い人がいくらやっても、上の人が「そんなこと、何をやっているのだ」と言われたらもうそれで終わってしまいますから、気持ちは分かります。ただ、あなた自身が変わらないと職場は変わりません。変わらないといけないと思ったらあなたがまず少し変えてみてくださいということを話しております。

「ゆで蛙」というお話で、潜在リスクをどのように検知するかということに関連したお話です。

カエルを熱い湯にポンと入れると、カエルは反射的に熱い鍋から飛び出して、リスクを回避します。ところが、水にカエルを入れて、下からぐつぐつと炎であぶると、カエルはいつまでたっても飛び出しません。徐々に熱くなっていくので、多分いつ飛び出していいのかが分からなくなるのだと思うのです。ということは、リスクというのは急激に危険が身に迫ると反射的に行動して回避できますが、じわじわと悪い方向に行っているときは、なかなか検知しにくいのです。それは今皆さん方の組織でも起こっていませんかということです。徐々に徐々に悪い方向に行っていませんか。いきなり何か大きなトラブルが起こって悪さが露呈すると、「これはいけない」と思って改善しようという動きにつながるのですが、徐々に徐々に悪くなっているとなかなか気付きにくいのです。だから、そこをいかに気付くかというのが大切になります。

これは一つの例題です。どこが変わっているか、皆さん見てください。ゆっくり変わりますから分かりにくいと思うのですが、どこかが少しずつ変化します。テレビでもよくこういうのをやっていますが、どこか１カ所が徐々に変わっていくのです。人間は急激な変化は分かりますが、徐々に変化するのは分かりにくいです。

はい、もうほぼ変わりましたね。分かった方は？　どこが変わりましたか。

（J）ANAのところです。

ANAですね。ここに最初はANAと書いてあったのですが、それが消えてしまったのです。正解です。今は何もないのですが、最初はこういうふうにANAがありました。こうやって急激に変えると分かるでしょう。ANAのマークが徐々に消えました。このように、緩やかな変化はなかなか分かりにくいのです。

これも心理学では有名な写真で、「サッチャー錯視」と呼ばれているものです。サッチャーという名前ですから、もともとはサッチャーさんの絵だったのですが、こちらの方がより分かりやすいかなと思って出しています。通常この反対の角度で人間の顔を見ることは少ないのです。それで、左と右でどこが違うか分かりますか。

（H）口が違います。

口が違う、はい。ほかに。

（I）目も違います。

目も違いますか。そうですね、口と目が違うのですね。

この角度で見ると、確かに違和感があるのですが、これをわれわれが通常見る角度で見ると、どういうふうに見えるかということです。いろいろな角度で物を見たら、より違いが分かるという事例なのです。

かなり違うでしょう。これでしたら口が変わっているなとすぐ分かると思うのですが、これを反対の方向にすると、なかなか分かりにくいのです。だから、この口の付き方が変わっているのをリスクととらえたら、この状態で見ていたらリスクというのはなかなか分からないけれど、自分が180度ひっくり返って見たら違いがより気付きやすいのです。いろいろな角度で見ましょうという例えです。

これが実際のサッチャー錯視です。サッチャーさんです。これは当時の技術で作っているので、ちょっと細工したところがよく目立っているのですが。

それでこれも変えると、こんな角度で、非常に違いがよく分かります。

14. 柔軟な発想で考えよう

要はヒューマンエラーにしても安全文化にしても、「柔軟な発想で考えましょう」というのが一つのキーワードになっています。ここで２問ほどゲームっぽいものをして、終わりにしたいと

思います。柔軟な発想で考えてみてください。

１問目です。父が金貸しから借金をしていました。その借金を返せなければ父は殺されます。父にはとてもきれいな娘がいて、その娘は婚約をしていました。金貸しはその娘を自分のものにしたいと考えて、父に空の財布に黒白二つの小石を入れるから、娘にその一つをつかみ出させて、もし黒い石を選べば金貸しの妻になる、白い石を選んだら借金を帳消しにしてやるという提案をしてきたわけです。金貸しが言いそうなことですよね。確率は２分の１です。

金貸しは小石を敷き詰めた小道から二つの石を拾って財布に入れました。ところが、金貸しは抜け目なく、二つの石を拾うときに、分からないように黒の石を二つ拾って入れました。ということは、どちらでも黒の石しか引かないですよね。それをたまたま娘さんは見てしまいました。さあ、娘さんはどういうふうに行動したらいいのでしょうか。引いたら絶対黒石ですから、金貸しと結婚することになってしまうのです。しかし、ここで断ったら、お金を返していないからお父さんは殺されてしまうのです。さてどうしましょう。

倫理問題とは、時にしてゼロイチ問題ではなくて、中間的なアイデアが好まれることがあるのです。関係した人間があまり大きな痛手を受けないようなアイデアをいかに早く見つけるかが大切で、そのためには柔軟な思考力が要ることになるわけです。

時間がないので答えを言いますと、娘は一方を選んで、中身を見せるときに転びます。黒石しか入っていないですよね。それで「これです」と見せるときに転んで、転んだ拍子に石を落とすのです。すると、道に小石がたくさんあるから、どれが落ちた石か分からないので、袋に残っている石と違う方を引いたことになります。すると残っているのが黒石ですから、白石を引いたことになります。ということで、その場を逃れて、借金は帳消しになって、お父さんと娘さんは幸せに暮らしたという事例です。

次、最後のリラックスゲームです。動画が出ます。白いＴシャツを着たチームが３人、黒いＴシャツを着たチームが３人、計６人が画面に登場します。動き出したと同時に黒チーム・白チームはそれぞれ１個ずつバスケットボールを持っていて、パスをし合います。そのときに皆さんには、白いＴシャツを着た人が、絵が動き出してから何回ボールをパスしたかを注意深くカウントしてほしいのです。

最初は、白、白、白、黒、黒、黒というＴシャツを着た人が３人ずついます。スタートすると、この人たちが一斉に動き出します。ボールをパスしますから、皆さんは白いチームの人が投げたボールについて何回投げたかカウントしてください。もしかするとバウンドパスもあるかもしれませんが、それも１とカウントをしてください。

ではいきます。少し速かったでしょうか。

はい終わりました。いきなり動き出したので戸惑ったかもしれませんが、時間もないので解答からいきます。10回だったと思う人。11回。12回、１人。13回、多いですね。14回。15回。16回。正解は14回ということで、これも最初にやった、注意を向けたらどれだけカウントできるかとい

う例です。

この前に自動車の絵を見ていただいて、「タクシーが何台でしたか」の後に「パトカーが何台でしたか」と聞きましたよね。それと同じ考え方でいくと、次に来るのが「黒いTシャツを着た人は何回ですか」です（笑）。これは分かりますか。これは到底無理ですよね。だから注意は到底無理なのですということが言いたいのと、もう一つはこれに気付いた人が何人おられるかなのです。ゴリラが出てきたのですが、ゴリラが出てきたことに気付いた方は？　１人、２人、３人ですか。これも局所的に白いＴシャツの人ばかり見ているとなかなか分かりにくいのですが、全体を見渡しながらカウントしていると、ゴリラが出てきたことが分かるのです。今回３人の方が分かったというのは多い方だと思います。

それではもう一度やってみますね。今度は気を楽にして全体を眺めてください。

ということで、今見たらゴリラが見えるでしょう。でも「白いシャツに注目してね」と言うと、あれだけ堂々と渡ってきているゴリラが見えなくなるのですから、人間の注意というのはそんなものなのです。そんなものだというより、逆にすごいというのでしょうか。「白いＴシャツに注意して」と言うと、もうそこに集中してしまうということですね。だから、もし黒いゴリラがどう猛な動物だったとしたら、それを見過ごしたとしたら危ないのですが、今回はそういうケースではないのでよかったと思います。

ということで、最後に、「頭を柔軟にするにはリラックスが必要です」。これは現場の皆さんにも言っているのですが、まずは「おはよう」と大きな声を出して、一日明るく元気に気分良くスタートする。そうするといいアイデアも浮かびやすいのではないでしょうか。

そして、皆さんの中でいろいろなアイデアが出てきたら、今回も最後に何か提言書のようなものを作られるということですが、それを自分の職場だけではなくて、ぜひ広くほかの職場にもお伝えして、いいアイデアを広めていただければと思います。

そういう意味で、途中STAR（Stop、Think、Act、Review）という言葉が出てきましたが、皆さんがSTAR、主役なのです。ということで、まず自らが変えようということで頑張っていただければと思います。

「ヒューマンエラーと安全文化の基本」提言書

枚方市　**橋　本　美弥子**
豊中市　**亀　田　悦　郎**

「原子力業界では放射性物質を環境に放出させないということを安全の基本として最も大切にしていますが、皆さんにとって一番大切なものは何でしょうか。その大切なものを守るためには皆さんは何をしたらいいのでしょうか。」という問い掛けを講師の作田先生から頂いた。我々は、原子力の安全を守るため、「誤りは人の常」という考えの基に、ヒューマンエラーを低減させる努力を惜しまない姿勢に感銘を受けた。

このような姿勢には原子力業界のみならず、地方自治体においても高信頼性組織となるためのヒントが数多く含まれていると考えられる。

第２回目の講義では、ヒューマンエラーや安全文化[※注1]という観点から地方自治体が高信頼性組織となるために何をすべきかについて検討した。

以下では、ヒューマンエラーという視点から地方自治体が抱える課題を第１章で整理し、第２章でヒューマンエラーの低減や安全文化のために重要と考えられる点についてまとめ、第３章で地方自治体が高信頼性組織となるための具体的な提案を行いたい。

第１章　「ヒューマンエラー」という視点で見た地方自治体の職場における課題（研究員の意見による）

１．類似したミスや苦情が繰り返される

ミスや苦情が、直接のきっかけとなった職員個人の問題として帰結され、根底にある組織全体の問題が看過されている。根本的な解決が図れていないため、部署内で同様の問題が繰り返されている。

２．マニュアルが有効に活用されていない

業務マニュアルが作られていないため、特定の職員、または、各々で判断して業務を進める結果、業務対応に統一性が無いといった事が起こっている。また、マニュアルが作られていたとしてもマニュアルの目的や性質等を正確に理解していないため、結果として誤った判断をしている。

３．ヒューマンエラーに対する認知度が低く、適切な対策が取られていない

情報共有に必要なコミュニケーションが取られていない。また、若手職員の経験不足、または、

ベテラン職員の思い込みによる業務の手戻りや事務対応の誤りが見受けられる。これらに対して、人間はミスを犯すものだという視点が欠けているため、職場環境の整備等の対策が進まない。

上記の課題に対し、今回の講義の中で高信頼性組織に繋がると感じた事柄について述べていきたい。

第２章　ヒューマンエラーの低減や安全文化醸成のために重要と考えられる事柄

１．ヒューマンエラーの特質を知り、対策を立てる

ヒューマンエラーは不注意によって起こる「スリップ」、記憶違いによって起こる「ラプス」、判断エラーによって起こる「ミステイク」に分けられる。これらを低減させるための３つの柱は次のとおりである。

①職場環境の改善：作業しづらい、物が見づらい等を確認した際には、その環境を変え、働きやすい環境整備をする。

②未然防止対策：ヒヤリハット事例の収集活用、ヒューマンファクター[※注２]関連教育の実施、注意喚起方策の実施に努める。

③再発防止対策：ヒューマンファクター分析を行い、再発防止対策を徹底する。

２．マニュアルの類型と限界を知り活用する

マニュアルを活用するためには、次の点に注意しなければならない。

①「何のために」作成され、「どのように」活用するのかが共有され、誰でも守れるものでなければならない。

②マニュアルには、定められたことを確実に守っている限り、問題が生じない手順を定めた「規則型」と、標準的な事柄のみを定め、詳細は臨機応変に対応することを求める「標準型」、といった性質の異なる類型があり、使用する場合は作成意図やどちらのタイプかを認識することが必要である。

③マニュアル（＝仕組み）と人間の両輪がお互いに欠点をカバーし合うことで良い結果が得られることを認識する。

３．安全文化の醸成のためには、安全風土（＝組織環境）の改善が重要

原子力業界では、安全文化が根付いている状態とは、「常に原子力の安全を中心に考える個人と組織の姿勢が定着していること」を指している。その状態が職場の一番大切なもの「原子力安全」[※注３]を守ることに直結しているということであった。

今回の講義では、安全風土という土壌の上にこそ、安全文化という実のなる木が成長するというモデルが示された。このモデルの考えには組織と個人は切り離して考えるべきであるということが含まれている。このモデルから、安全文化の醸成のためには、組織の安全姿勢等の組織環境が重要であるということが分かる。

ヒューマンエラーの根底には組織的要因が大きく影響していることが近年の研究の共通認識となっている。ヒューマンエラーを最小限に抑えるためには、組織文化に目を向けるべきであり、さらには組織環境を改善していく必要がある。

第３章　職場におけるヒューマンエラーの低減と安全文化の醸成について

最後に、職場におけるヒューマンエラーの防止と安全文化の醸成のための具体的方策について提言したい。

１．データベースの蓄積と情報共有のためのコミュニケーション

高信頼性組織においては現場での執務に着目することや、失敗から学ぶことを奨励している。職場で起こったヒューマンエラーに関する様々な事故事例についてデータベースを蓄積し、職場内でこれらの解決策について積極的に議論することは、職員の視野を広げ、柔軟な発想や鋭敏さを養うのに有効であると言える。

その際、ミス等に関する情報は否定的イメージが付きまとうため、正直な報告に対しては積極的に評価するなどの配慮が必要である。また、大規模な事故ほど様々な人物が複雑に関係していることなどから、このような議論は職階・職歴・職域を超えた範囲でなされることが望ましい。

また、地方自治体の業務内容は自治体間で大きな差が無いことから、このようなデータベースは他の自治体においても有効性を発揮することが期待される。共通プラットフォームとして、地方自治体業務に関する知識ベース［※注４］の整備を提言したい。

２．マニュアルの整備と教育訓練

マニュアルには「規則型」と「標準型」があることは前述のとおりであるが、このことはあまり認知されていない。まずは職場内のマニュアルを再確認し、それらのマニュアルがどちらに属するか分類することを奨励したい。

また、いずれのマニュアルにしても目的や背景、その考え方等、文字では表し切れない部分も出てくることに留意されたい。ヒューマンエラーを防止するためには、マニュアルを利用する側の若手職員等に対して教育訓練等を行い、その作業工程の目的や背景についても理解させる必要がある（Know-Why教育）。マニュアルを整備するのみならず、その補完としてベテラン職員によるOJTを積極的に検討されたい。

3．職場環境の整備や注意喚起方法の工夫について

ヒューマンエラー研究によって、人間の認知には限界があることが明らかにされた。人間の特性に合わせた対策がヒューマンエラーの低減には必要である。

例えば、製造現場では今や常識となっている指差呼称も非常に有効と言える。地方自治体の業務にも創意工夫により取り入れられることを奨励したい。

また、米国原子力発電運転協会がヒューマンエラーを防止する目的で考案したSTARプログラム［※注5］も有効である。これは作業をする前に意図した行為と作業後に予測される結果を意識的にレビューする自己点検方法である。特に個人情報などの重要情報やインフラを取り扱う部署などで積極的に採用されたい。

4．安全文化の醸成のために

安全文化は「情報に立脚した文化」とも言われる。ミスの報告や否定的意見が出しにくい雰囲気やバイアスのかかる環境下では事故の徴候が見逃されてしまう。自らの間違いや失敗を正直に話し合える場として、知識ベースの整備やミーティングの機会を設けることを奨励したい。また、上司や管理職による部下の安全行為に対する積極的な評価を、日常業務や人事評価のフォローアップとして実施することなども検討されたい。

ミスや事故を、個人の問題や責任として片付けてしまっていては、安全文化は育たない。組織全体の問題と捉えて、組織によってミスをしない、させない取り組みが必要である。組織に守られ、動機付けされた個人は、危機に対して鋭敏になり、「些細な徴候」に対しても積極的な姿勢を取る結果、ヒューマンエラーの低減や安全文化醸成に向けた諸活動の推進者になることが期待される。

［注1］国際原子力機関（1991）の定義によると、安全文化（Safety culture）とは「組織及び個人が原子力施設における安全性の問題を重要と認識し、その認識に基づいて安全性の問題が最優先の関心事となるような組織及び個人の特性と態度の集約である」とされている。この定義では組織と個人が一体として扱われている。

［注2］ヒューマンファクター（human factor）
人間や組織、設備等で構成されるシステムが、安全かつ経済的に動作、運用できるために考慮しなければならない人的要因のこと。 ヒューマンエラーはヒューマンファクターの負の結果と捉えることができる。

［注3］「原子力安全」
原子力業界では周辺環境に放射性物質を放出させないこと、一般人を被ばくさせないことを基本

としている。

［注４］知識ベース（knowledge base）

知識をコンピュータで利用できる形式にして蓄積したもの。広義にはトラブルシューティングやマニュアル等も含まれる。自動推論による処理を目的にコンピュータが読み取り可能な形式で格納するものと訓練等の目的で人間が扱える形式で知識を集積するものに大別される。本文では後者を指している。

例　「失敗知識データベース」（独立行政法人 科学技術振興機構）

［注５］STARプログラム（Stop, Think, Act, and Review）

Stop（立ち止まる：スイッチ・機器・設備などが正しいことを確認する）

Think（考える：意図した行動と、期待される応答を再検討する）

Act（行動する：意図した行動を実行する）

Review（再検討する：応答が期待されたものであることを確認する）

第 3 部

住民から信頼される自治体情報化

「住民から信頼される自治体情報化」

講　師　久　保　貞　也 氏（摂南大学経営学部准教授）
実施日　平成22年９月13日(月)

１．本講義の狙い

私は今、経営学部にいますが、学部と大学院は工学系を出ていて、生産管理や在庫管理、物流管理という、人を苦手とする分野にずっといました。大学院では工学研究科の経営工学を専攻し、物流システムや施設配置問題、商店街の情報化などから、シャッター通りにどんな店を放り込めば活性化するかということを机上で研究していました。そして、就職した先の経営情報学部で自治体の研究をしている先生に出会い、アンケートはできるかと言われたのです。実は工学系なのでアンケートはあまり得意ではないのですが、それをうまく伝えられず、統計は大丈夫だろうということでお付き合いさせていただくことになり、そこから自治体の調査を開始して、どっぷり情報化の面白みにはまっています。その後、ここ２～３年は地域と大学とのかかわりや、自治体の経営の本質は何かというところを考え始めていて、高信頼というところでは、一体何をもって経営を測ったらいいのだろうと、興味を持って研究を進めています。

今日は、まず自治体情報化の実態を、われわれの研究グループが進めている調査に基づいてご説明します。回答率は、市・特別区や都道府県では50％近いのですが、町村は50％を切るようなレベルですので、実際はそうではないという声がいただけることを期待しています。次に、この研究成果からまとめた情報化の発展段階についてご説明をした上で、もともとの専門に近い生産活動、改善や品質管理という話と情報活動の関係から、組織の質はこのようにすれば上がるのではないかというお話をしてみたいと思います。それから、昨年ごろから頑張っているものなのですが、地域ブランドを見いだすところには行政の力が大きくかかわっているものの、行政だけではつくれないので、情報化との関係を見ていきます。さらには、自治体の経営と情報化の関係として、組織を外から見て、こんな要素があれば頑張っている組織、こんな要素があればもっと頑張らなければいけない組織といった分け方ができないかというお話をします。最後に、私は情報化の方から見ていきますが、皆さんがその話を聞いて、組織の信頼性、いい組織にはこんなところに情報化の特徴があるのではないかということをご理解いただければと思っています。

2．自治体情報化の実態

2－1．自治体の情報化とは

そもそも情報化というと、皆さんはどんなイメージを持っていますか。ITやICTという言葉は、自治体の中ではあまり理解されていないと思います。つい最近、新しい情報通信戦略が出ましたが、その中でもまだ電子政府や電子行政と言っていますが、「電子化」というと、ただの機械化の話になります。「情報化」をしなければいけないのに、いつまで「電子化」なのでしょうか。社会の方は情報化ではなく、「情報社会」といっています。現場レベルでは、IT、情報化といわれたら機械の置き換えという意識が強いと思うのですが、今便利になっているのは情報のやり取りのところですので、「情報」という定義が変わっているのではないでしょうか。

情報化はどんな組織の経営活動にも不可欠になっています。そもそも情報は要らないのではないか、いや、要らないわけがない。しかし、情報は経営の中に完全に含まれているので、例えば経営学部は情報を使うのが当たり前だろうという話で、われわれ情報経営のグループは納得しています。

情報化の効用を考えると、人間はミスをするのが前提になりますが、それが正確になる、迅速になる、さらには耐久力があって全然へこたれないということで、このメリットを生かしていかなければなりません。その効果として、生産性を飛躍的に向上させる場合があります。それから、物理的に不可能だったサービスを実現できることもあります。Amazonを利用されている方は多いと思いますが、あの経営を物理的に実現しろと言われたら本当に大変だと思います。人が来る度に「あなたはこの本が好きでしたね」「この本を買うのなら、こんな本が今度出ますよ」と情報を出していくことは絶対にできません。そんなことをしていくのが情報化になります。その結果、うちの学生にも本屋の子がいて、Amazonは許せないと思っているのに、ネットで買った方が早いので、Amazonで資料を買っています。要は競争力の源泉を創る、強者を作るシステムであるということで、ここに情報化の大きな目的があると思います。

自治体の情報化について考えると、昭和50年代の開始時は事務処理の効率化、統計処理やバッチ処理などが中心でした。もう笑い話ですが、コンピュータが導入される前は人口統計などの答えが出てくるのは３年後というのがごく当たり前のレベルでした。私がかかわっていた企業で情報システムを活用できていなかったところは、月次で決算できないので、どんどん市場のニーズなり問題からずれていて、まずそれだけでも意思決定が速くなるなど、明らかに効果が出るという時代がありました。

それからMIS、OA、DDS、SISなどいろいろなシステムが入ったのですが、現在のところは主にウェブやデータベースによる情報の受発信を分析することでサービスを作る前提や、さらには地域のコミュニケーションを創り上げる仕組みになっています。やはり自治体ではよりきめ細かなサービスが求められますので、情報化を進めているということです。

研究の視点からすると、これはやってみて分かったのですが、基本的な活動は同じです。要は自治体によってまるで目的が違うということはないので、その意味では比較しやすいと言えます。また、企業と99％同じという説があるのですが、あとの１％は大きく異なります。企業の場合、情報システムは利益を上げなければいけないということで平気で総入れ替えができますが、自治体には継続性が重要になってきますので、それはどうしてもできません。その部分は大きいのですが、基本的には一緒です。

それから、弱者を作らないシステムになっています。今はもうほとんど言われないようですが、インターネットが出始めた当時は、ウェブでホームページを公開することに関して、インターネットを使える方だけにサービスをするのか、人によって情報量が違ったらどうするのだというような懸念がありました。これは笑い話ではなく、原則として弱者を作ってはいけないというところが自治体の情報化における違いではないかと思います。

情報化に関してはいろいろな勘違いがあります。例えば情報化をすれば楽ができるという話がありますけれども、実際はできません。BPR（業務改革）をしてからでないと、システムが入っても意味がないので、楽はできない。それから、それで何人減らせるのかともよく言われます。また、ナレッジマネジメントなどではただでアイデアが増えるのではないか、勝手に情報や人が集まってくるのではないかという話や、とにかく機械やシステムを入れたらいいのだろう、安いのはどこかという話もあります。今の仕事内容をそのまま自動化できるだろう、カスタマイズできるだろうというような話もありますが、実際には画面内の入力場所を変えるだけでもプログラムを修正しなければいけません。ベンダー側にとってはありがたい仕事ですが、情報化だからそのまま自動化できるということではありません。それから、レガシーからの乗り換えをされているところもあると思いますが、機械同士だからくっつけたらつながるということもありません。合併の際のデータの交換でも、最初、コンバート費用は１億円としたベンダーがいました。その後、ベンダーのシステムごとに癖があるので、それが分かってくれば、情報が共有されるたりしてツールがフリーで公開されるようになります。だから、実は頑張ればつながって解決されるのですが、そんな簡単なものではありません。このようなことが勘違いとしてあるのではないでしょうか。

２－２．地方自治体の情報化進展度に関する調査

そこで、調査をしてみようということで、現在、情報セキュリティ大学院大学におられる島田達巳先生と、2004年からアンケート調査を行いました。今のところ、６年連続して実施しています。今年はまだ実施していませんが、2009年には全自治体に調査票を発送して、都道府県、市・特別区では50％近く、町村では約30％から回答をいただきました。

ここでは、庁内情報化と行政サービスと情報セキュリティの大きく三つを調査しています。設問数は全部で120～130で、庁内情報化についてはどのようなITインフラが装備されているか、情

報化を推進するための体制はどうか、ITが適用される業務の導入状況はどうかといったことを聞いています。行政サービスについては、情報化はしたものの、その効果がきちんと出ているのかということで、まずは情報提供をしているか、具体的に施設予約などのサービス提供をしているか、最近は協働化が進んでいるので、住民参加の仕組みなどがあるかを聞いています。情報セキュリティについては、これこそ信頼性にかかわる問題だと思いますが、情報セキュリティ対策のためのポリシー策定や運営が行われているか、評価がきちんとなされているかなどを聞いています。

なお、庁内情報化に関してもきちんと投資対効果をとっていますが、行政サービスとしても対外的投資効果を見ています。情報セキュリティの場合は、投資対効果というよりチェックができているかということで、PDCAサイクルの改善ができているかどうかなどを聞いています。

回答率を見ていくと、調査を開始したころは自治体の方もおおいに協力してくださったのですが、もう飽きてきたのか、合併等でいろいろあったのか、徐々に下がってきています。もうそろそろやめようかと思うころに限って、今年はやらないのですかという電話がかかってきて、議会で使うとか、上司への提案のときにランキングが使える、ほかと比べてうちが落ちているというデータはいい説得要因になるなどと言ってくださるので、細々と続けています。ただ、人事異動で担当者が替わると、こんな質問に答えなければいけないのかという苦情が来ることもあります。そんなときは、あくまでご自由にお願いしますと言っているのですが、皆さんお忙しい中でおおむねご協力いただいています。

最初は、１位になった県から文句を言われたのです。１位だったのになぜ文句を言われるのかというと、実は知事が替わっていました。前の政権をフォローする話になるので勘弁してくれと言われたので、正直そこまでは対応しきれないと思いましたが、一応ランキングを出すと予告をした上で、都道府県、市・特別区、町村で分野ごとに回答状況の偏差値を出して、それを３分野合計してランキングを出しています。都道府県としては岐阜県、佐賀県が常連の上位に入っています。全体では大阪府、滋賀県、兵庫県も入っていて、市・特別区の方では関西でいうと西宮、堺、枚方、高槻、豊中が入っています。2008年にはNHKのニュースで取り上げられていて、そのときには関西が低いと言われました。回答している数は関東の方が多いのですが、関東は全体の約40％が上位に入っていて、関西は少し少ないと指摘されています。

２－２－１．先進自治体の主な特徴

実は岐阜県が４年連続でトップでした。１年目に１位を取ったときに、ヒアリングをしています。基本的にわれわれは疑ってかかるタイプなので、いつもそうしていまして、後でいろいろ問題が出てくるところもありますが、岐阜県はかなり強かったです。

都道府県全体の上位の取り組みとしては、情報化の仕組み全体の品質向上をどうするかと考えて、外部団体と協働し、特に佐賀県では県民と協働するために情報公開をきちんとして、そ

れに関する評価をしています。それから、当たり前かもしれませんが、システムの見直しや把握のための組織を立ち上げ、さまざまな横の部署を巻き込んだ取り組みなどをされています。やはり情報化は情報化、サービスはサービスと分けているところより、サービスの向上を考えて組織の見直しやシステムの見直しまで図っていくという形で、自治体ごとに組織の効率性と生産性を総合的に伸ばしていくという意識の強い団体が上位に入っています。

次に、市・特別区で見ると、藤沢市がかなり強いといえます。藤沢市は電子会議室の導入が昔から有名で、導入に際しては慶應大学の大学院生と組んでうまくコミュニティを作っていました。ただ、関西は電子会議室をあまり開設していません。聞いてみると、関西の市民はしゃれにならない、しゃれが効き過ぎるということです。関東はまだ立て前を書いてくれるので議論がしやすいそうで、地域差ができています。ですから、関西で導入されているのはかなり勇気のあるところだと思いますが、そこでも職員が発言されることはほとんどないと言われています。

特に市・特別区ではセキュリティの取り組みがかなり進んでいて、職員の意識改革を進めています。例えばセキュリティ対策に関する訓練や、どうやって一人ひとりに伝えるか、セキュリティを理解してもらうためにどう教育をしていくかを考えていて、確か熊本市ではグループウェアで入退勤を管理していて、１週間に１回ほどセキュリティの問題が10問出てきて、70%回答できないと終われないという仕掛けになっているそうです。それだけでは評価になると厳しいので、集合教育や部署単位の教育も行うなど、意識の定着や浸透、自己点検を考えて、仕組みだけでなく、職員一人ひとりがきちんと技術的に動けるようにされています。

町村も上位はもう決まっていますが、特徴として行政サービスの部分で頑張るところが多くなっています。ウェブサイトでの動画の公開やGISによるサービスの提供、SNSの開設をされているところもあって、成功しているSNSとしては、北海道の方で町民の利用度が非常に高いところがありました。その理由は、農薬や肥料の即売会をそこでするようにしているからで、普段の生活にきちんと密着した形で使われています。そのようなものは確かに公的な団体が応援するべきなのだろうと思います。それから、地域に密着した情報発信やその支援をしていくということで、サービスの向上を重視されるところが増えています。

ただし、セキュリティは回答をいただいた町村の70%がデータのバックアップを同じ部屋に置いていました。この前、どこかで水没したところがありましたが、場所的にほかにないということでバックアップデータが同じ部屋に置かれていて、火災に遭ったらどうするのかと驚いたこともありました。

２－２－２．全体的な特徴

われわれの調査では調査項目をInput（投入すればいいもの、お金をかければいいもの）、それによって得られるOutput、そして、その効果として表れるOutcomeという３段階に分けて

見ているのですが、全体的な傾向としては、都道府県が強く、その次に市・特別区、町村となっています。ここには予算規模の問題があって、インフラ整備が進むかどうかという特にInputの部分に関しては大きな自治体が強いのですが、サービスの工夫については規模を問いません。現場重視の姿勢などがこのOutputの部分で出てきています。それから、情報セキュリティ対策については差が大きく、組織的な活動を見ると、教育にまで力を入れているかどうかが重要になってきます。多くの自治体は情報セキュリティを単独で考えているのですが、中には基本的に情報資産の管理であるということで、業務の見直しと結び付けて対応されるところもあります。

Outcome、つまり投資対効果の測定に関してはまだ途上です。たくさんInputがあると、当然Outputの部分が強いということで、これはアンケート結果から相関が出ていますが、OutputとOutcomeの項目については全く相関が見えません。ですから、一体何のための情報施策になっているのかということで、もう少し見直していかなければいけないところがあるように感じています。

各分野のランキングを見ると、岐阜県はいろいろなものが強いのですが、情報化の進展度だけが強いところや、セキュリティだけがぐんと伸びているところもあります。行政サービスでは大阪府が都道府県のトップになっています。昨年の調査時には、住民協働の話やホームページに事例をたくさん載せられているなど、リニューアルの結果が多く反映されていたと思います。市の方では枚方市、豊中市、高槻市などがいわゆる常連さんで、きちんとされているところはずっと強いという感じになっています。セキュリティでは１位が岐阜県と和歌山県になっています。ここはシンクライアントを導入するなど、組織的に情報管理をされている傾向がありまして、だいぶ強いところがあります。市では豊中市が2位ということで、ご紹介させていただくこともあります。

このように、自治体ごとに特徴があるところと、何にせよ強い岐阜や三鷹があるのですが、少し裏話をすると、市によってはアンケートに回答する専門の部署があるそうで、うそにならない程度に上位に入るように狙って書いている場合もあると聞きました。以前、東京都が何かのアンケートに適当に答えて最下位を取ったことがあるそうです。そのときはプロパーではない出向者が上の決裁を取らずにぽんと出してしまったそうですが、それをうまく活用して、そこから１位に上がるという目的で各種アンケートに答える体制を作りました。それから東京都はかなり上の方に行っています。１回１位を取ったときには「評価していただき、ありがとうございます」ということで、メールをいただきました。

民間と比較した場合、自治体の方は継続性があるのでかなりレベルが高いといえます。特にセキュリティに関してはものすごく強いのです。建物の設備がかなり悪い中で、非常にきちんと対策を考えられています。一度、情報倫理やセキュリティについて比較を行ったところ、自治体の方が民間よりレベルが高いということが明確になりました。

２－２－３．設問の関連性

調査結果をもっと詳しく見ていこうということで、どの項目を頑張れば全体が上がるのか、単純にばらばらだったらお金をかけなければ仕方がないので、それぞれに関連性があるのかどうかを調べてみました。例えば庁内情報化のそれぞれの設問に肯定的に答えると、行政サービスやセキュリティの点数に影響しているかどうかを分析したわけです。

庁内情報化に関して見ていくと、まず、バックオフィス業務の効率化という項目は、当然、庁内情報化の中でも差を生むキー項目になっていますが、行政サービスの部分にも大きく関係していることが分かりました。業務改革（BPR）の実施、電子決済の導入、電子入札の導入についてもサービスの面にかかわってきています。これらは結局、情報化するときにコンピュータ化だけではなく業務の見直しを含めることになるので、当然サービスとは何か、最終目的とは何かということで、サービスの方でも差が生まれるのではないかと思います。そのほか、省力化の重視、省力化の実現、モラールの向上、IT研修会の実施、事後のシステム評価、首長クラスのメール利用、全職員へのメールアドレス配布などについても調べていて、単発で行うようなものはそんなに影響しないのですが、業務の見直しがかかわると、行政サービスや情報セキュリティの部分にも影響が出ていました。

次に行政サービスの項目を見ると、セキュリティと深く関連していたのが、住民からの意見聴取の形態を複数持っているというものでした。このアンケートを実施した2004年は今より情報が取りにくい時代でしたが、これは行政サービス自体でも大きな差が出る項目であると同時に、庁内情報化や情報セキュリティにおいてもキー要因となっています。

さらに、情報セキュリティの方を見ていくと、個人情報保護条例の制定という項目が、行政サービスと少し関連していることが分かりました。当時はまだセキュリティポリシーの策定を義務付けられていなかったので、その策定など、ここではルールを決めていくことが庁内情報化と少し関係していることが見てとれます。

このように相互にどのような影響があるかということを見ていくと、そこが組織として大事なポイントになるのではないかと考えられます。関連性の特徴をまとめると、庁内情報化は部署横断や業務の見直しによって大きく進むというところがあると思います。この庁内情報化の進展は行政サービスの向上に強い関連を持っています。これが2004年の調査結果を分析して分かってきました。そして、行政サービスは庁内情報化に影響があります。住民からの意見聴取の姿勢は、すべての分野に影響しています。情報セキュリティの部分に関しては、影響度は低かったのですが、庁内情報化に関連しているという結果が出てきています。

２－２－４．電子会議室と地域SNS

私はこのようなアプローチで自治体からいただいた情報を価値のある形に変更していくということをしているのですが、実は国立民族学博物館（民博）の共同研究員でもありまして、地

域SNSが文化人類学に貢献するのかということも研究しています。民博の情報のとらえ方は、東京の国立博物館とは違います。東京の場合は国宝の阿修羅像などを持っているので、いかにみんなが国宝を見られるかという通り道を考えています。ところが、民博はがらくたのような日用品が中心なのです。そのがらくたをどう並べれば意味があるかということで、陳列を専門に研究している方から情報の出し方、もしくは情報の流し方というところで情報学と関係があると説明されて、研究の意欲が湧いています。

研究会で出てきたテーマの中に、電子会議室を開設している団体と地域SNSを開設している団体は何か違うのではないかというものがありました。ヒアリングに行った方は雰囲気が違うと言うので、私の持っているデータで分析することになりまして、電子会議室を開設している団体で実施されている率が高いものを抜粋してみました。パーセンテージの高い方から見ていくと、電子会議室を開設されているところは、まずウェブサイトから施設予約等を行うシステムを導入しているところが多いといえます。また、情報セキュリティの継続的な改善を行うPDCAサイクルを比較的実施していて、BPRをきちんと行っているというところも、全体の数値は低いのですが、電子会議室を開設していないところに比べて高くなっていました。それから、各課ごとにホームページがありますか、セキュリティレベルごとの対応策を設定していますか、メールマガジンを発行していますか、電子入札を実施していますか、インシデントに対するマニュアルを用意していますか、情報セキュリティポリシーの実施手順を策定していますか、ウェブサイトは携帯電話による閲覧に対応していますか、IT施策に対する住民のニーズを調査していますかというような、セキュリティや業務にかかわるところを重視していました。

同様に地域SNSを開設しているところについて見てみると、メールマガジンを発行しているというところが一番多く、次に住民主体のコンテンツを作成している、IT講習会を行っているなど、どちらかというとセキュリティよりもサービスを重視した取り組みをされていることが分かっています。これは同時期に比較しているのですが、要は地域SNSは後発で、電子会議室を導入されたところは先進中の先進なのです。やはりセキュリティが非常に強いところが最初に電子会議室を入れました。しかし、その運営がなかなか難しいという時代の後に、サービスをいろいろ考えようということで、住民からの問い合わせをデータベース化するようなところを重視する自治体が後発で地域SNSを導入していったわけです。アンケートを経年的にためていくと、このような特徴を導き出すこともできます。

2－3．評価の実態

先ほど自治体は民間と比べて優秀だと申しましたが、評価については圧倒的に苦手です。何年も調査をしていると、毎年苦情の電話がかかってきて、2時間ぐらいずっと怒られることもあってストレスもたまってきたので、一度ぐらいわれわれも何か批判的なことを言ってみようということで、評価の実態について調査しました。アンケートで「あなたの自治体では情報化の結果が

出ましたか」「成果は出ましたか」と聞くと、みんな「はい」と答えます。それなのに、総務省はなぜ自治体の情報化は遅いといって怒るのだろうと思って、ヒアリングに行って「情報化の成果が出たと答えられていましたが、どんな効果があったのですか」と聞いてみると、「いえ、何となく」「みんなそう言っています」という答えが返ってくるのです。「事前の調査などはされたのですか」と聞くと、「一応聞き取りはしているけれど、入れ替えたら終わりだから」という回答で、「ちょっと待ってください、では評価していないのではありませんか」「いや、それは実際難しいよ」という話なのです。ただ、中には頑張ってアンケートを採っているところや行政評価をしているところもあったので、１回調べてみようということで、アンケートの項目を少し変えて、「効果はありましたか」「『はい』の方にお尋ねします。それは測定されていますか。測定されている方は、具体的な方法を書いてください」としたところ、半分以上の自治体が平気で「測定なし」と答えていました。効果はあると書いているのですが、測定はしていないのです。

この調査結果を「地方財務」という雑誌に出したところ、初めて自治体の方から感謝の電話がかかってきました。担当者の方からすると、よそもできていないのだということが分かったと同時に、こんな評価の仕方があるのか、これを併用すれば何とかできるかもしれないということで、お礼のメールや電話をたくさんいただいています。

いわゆるバックオフィスの部分では、「測定なし」が336件で圧倒的でした。測定方法としては、時間、人、業務量、ヒアリングなどが続いて、見ていてなるほどと思ったのが、ISOによる評価測定やCPUの使用率です。その他、ダウンサイジング、スペースの削減、起案処理の電子化率など、いろいろな見方があることが分かったということで、思い掛けないところで感謝されています。

このときに、各自治体を回って聞かないと分からないことがかなり多いのだとつくづく感じて、実際に聞きに行くことにしました。誰も信じてくれないのですが、私は本当に人としゃべるのが苦手です。ですから、何とかだましだまし、学生たちと一緒に行ったり、当時は島田先生に連れていっていただいたりしたのですが、一日に何件も行うと学生は疲れ果てて寝ますし、先生もお疲れになって、当日になっていきなり「今日のヒアリングは久保さん一人でやってみた方がいいんじゃないか」と言われて「えーっ」ということもありました。ただ、一生懸命聞くと非常にきちんと教えてくださいますので、何とか楽しみながら、50以上のヒアリングをしてきました。

例えば岐阜県では共通化やアウトソーシング、共同化をしているというお話で、佐賀県では住民へのサービス提供の検証をされていました。長崎県では普通の一般職員がみんなシステム仕様書を書いて、上級SEである総務部長がチェックして発注するという形式をとっていて、それがBPRにもなっているという話を聞きました。市川市では、10年前にコンビニで申請ができるようにしています。今は国の計画でもそれを進めるようにと書いてありますが、当時としてはすごいことでした。藤沢市では電子会議室の開設とウェブサイトの充実をしていて、システムの評価も厳しくやっています。西宮市ではGISシステムの開発をして、それを篠山市との共同利用まで持っていきました。横須賀市は脱レガシー、最適化計画をしています。

紫波町もヒアリングに行って楽しかったのですが、毎年、住民満足度調査を全戸で行っています。全戸といっても１万人余りなので、毎年メールを通じて調査を行っていて、その集計を全部地元のNPOに依頼しているそうです。予算的には90万円ぐらいで町の通信簿が毎年上がってくるということでした。依頼されている町のNPOは住民へのIT講習も担っていて、かなり高い年齢層の方々もITを使えるようにしていくという取り組みをされています。これが地域の評価に役立つのです。一方、さつま町ではウェブサイトの充実、地域の活性化を25年ぐらい同じ部署にいる方が一人で全部仕切っていました。

このように、代表的な自治体へヒアリングに行って、庁内情報化のキーとなるファクターを調べました。その結果、時代がだいぶ変わっているのですが、当時はBPRを実施している、トップマネジメントが確立している、評価体制がある、横断的組織を構築しているというようなことが成功要因として挙がっています。

同様に行政サービスについて見ると、例えば藤沢市にしても奥州市にしても情報インフラの整備を行っていました。また、ほかの組織との協働関係の構築、ニーズの把握や市民の参加を可能にする工夫、結果を評価できる仕組みづくり、目的の確認と責任範囲の明確化なども成功要因となっています。特にサービスでは、ほかとのかかわりをどう決めていっているか、関係をどのように構築しているかというところが出てきました。

さらにセキュリティの部分でいうと、組織体制の整備、組織文化、情報共有、情報技術の活用、そして評価（監査）というようなところが先進自治体となっている、もしくはきちんとした事例を持っているところの特徴として洗い出されました。

３．情報化の発展段階

これを使って、発展段階の提案をしています。今日は皆さんにいろいろな意見を伺いたいのですが、庁内情報化に関しては、まず何もしていないという状況があります。そして、準備があって、組織をつくるという段階があって、改革、評価、さらには創出ということで、新しい付加価値をつくる活動もできているところがあります。たまたまそういう設問があって、これに答えているところは少ないのですが、そこに至るためには、まずインフラを整えなければいけない、組織の体制を整備しなければいけない、そして、庁内情報化であれば業務改革などを一生懸命進めて、ITの適用業務を広げていかなければいけません。それから評価があって、新たな価値をつくっていけるようになるのではないかと提案しています。

実は海外の研究などでも、データをきちんと表出させることから、処理をする、垂直統合をする、水平統合をするというように、あるいは初期の状態から再現性のある状態、定義されている状態、管理されている状態、最適化されている状態というように、同じような流れになっています。

行政サービスの方も同じように、準備、組織化、実践の工夫、評価、価値の創出という発展段

階があります。組織化の中では、ニーズの把握や市民参加ツールの導入ということで、まずウェブで公開した上で、いろいろな人が入ってこられる仕組みを作っていく必要があります。そして、その活用を促進するサービスの提供や協働関係の構築をしていこうという形になります。準備はしたけれど、実際に参加する数が少ないということは結構あります。住基カードがそうです。ただ、その住基カードをうまく広めた町があって、その町では高齢者の保有率が非常に高いのです。理由を聞くと、その町にある町立の温泉で住基カードを見せると100円値引いているからだそうです。そうしたら、まずは持ってくれるわけです。ほかにも同じような事例がありまして、別にあれ自体はポイントなど付かないはずですが、スーパーに持っていくとそのポイントが２倍になるようにしたら、一部で一気に増えたそうです。それは工夫だとはっきりおっしゃっていました。商品でも、いいものがあるといっても使ってもらえなければ意味がありませんので、それを生かしたサービスを提供する、あるいはまず広めるために何かコラボでやるのが先だろうとおっしゃるところもありました。そして、評価です。ここでは調査をきちんとされていると思います。さらに、行政サービスの成熟に向けた取り組みのきっかけを創出するという段階があると思います。

実は、50年ほど前にアーンスタインという方の『住民参加のはしご』という論文がありました。まず基本は無視で、不満をそらすためだけに情報を投げている段階、一方的に情報だけ流しておけば事足りるというところから、団体が審議会を作って形式的に参加しましょうという段階へ移り、その機会がだんだん増えていって官民の協働作業が生まれ、部分的な権限委譲が行われて、住民主導へ持っていくというモデルが、もう50年ほど前に言われているのです。結局、今もそのとおりで、情報を流して、住民の意見交換だけをさせる場所はいくらでもあるかもしれませんが、官民が情報交換をできるところはあまりありません。そこまで進まないと、藤沢のような官民協働へはいかない、その機会をもっと増やしていかないと住民起点の自治に展開することはほとんどないというモデルを構築している方がいます。海外でも、制度を作り、影響を与えて、統合をすれば、相互作用まで行く、あるいはまず初歩の段階があって、関与すること、そして革新があって、さらに統合があって、変革があるといったモデルを自治体関係で提案されている方々がいます。

情報セキュリティについても、準備、組織、活用、評価、創出という段階がありまして、準備の段階ではかなり機材の話をされていました。その上で、組織の部分ではトップマネジメントなど組織の体制の整備を行い、情報技術を活用して対策を行う段階があり、さらに今の状況は十分かどうかという評価が出てくると思います。

このように、調査をしながら評価を測定する方法を考えています。これがそのまま皆さんの職場に当てはまるかどうかは分かりません。ただ、自分の職場だけでなく、ほかの自治体の成功事例を聞いたとき、どこにうらやましさを感じるか、「おまえのところは上司の理解があっていいな」という場合もあるでしょうが、では自分たちが目指すところは何か、組織として考えた場合、何が達成されれば次の段階に進めるのかということを考えるアイデアとして使っていただければ

と思います。

4．生産活動と情報活動の関係

4－1．生産と情報

次に、浮気をして生産の話をしたいと思います。生産では市場ニーズを把握しなければいけません。また、生産の楽しいところは市場ニーズを創造することです。言われた物だけ作っているのではなく、今までなかった物が作られたときに、実はそれがニーズだったということもあるわけです。昔、白物家電を作っている会社で働いていた方に聞くと、洗濯機にしても冷蔵庫にしても、すべて女性の仕事として当たり前に思われていたことをいかに楽にするかというところにニーズが隠れていたとおっしゃっていました。これが大事で、ニーズとは作るものなのです。ですから、誰も教えてくれない、分からないと言ってはいけません。

いざ作ると、商品というものは値下げはあっても、なかなか値上げはできません。そうすると、稼ぐためには原価を下げていかなければいけません。原価を下げて利益の幅を上げていくということを徹底して行わなければいけない。そのためには、改善活動を継続していく必要があります。これは生産の面白いところで、同じことをしていたら損をするのです。原価が同じでも人件費が上がれば、当然利益は低下します。そのように考えると、生産では毎日何かを変えていかなければいけません。

ユニクロも今は非常にレベルが上がったのですが、あそこのシャツは１回洗濯したら破れると言われた時期もありました。中国で生産して日本へ持ってきて、１回着て洗ったら破れる、色落ちするという時期もあったのですが、そこから徹底してプロセスの改善をしていったのです。現地の指導をどうするか、生産量をどう変化させるか、材料の入荷をどうするかということで、物流の専門家から言うと、あれは物流全体を見た総合的なプロセスの改善だそうです。確か、社長の柳井さんが仕事は一勝九敗だと言っておられました。要は９回は失敗で、１回成功する、改善のために失敗をしていくのだということです。そういう生産というものを見ていくと、いろいろなヒントがあると思います。

皆さんはテイラーをご存じですか。もう100年ぐらい前に科学的管理法というものを作った方ですが、簡単に言うと、初めてノルマを作った人です。そのころは日払いなので、職人が全然仕事をしないのです。日が延びた方が職人にとってはいいということで、新人が入ってきたら「おまえもサボれ。ゆっくりやろうぜ。早くやったら仕事がなくなる」と言っている、これはどうもおかしいということで、ノルマを作りました。ただ、ノルマを作るだけだと嫌がりますから、ノルマを達成したらボーナスを出す、その代わり何パーセント以下だったら罰金にすると言ったところ、物によっては生産性が４倍になりました。ですから、いかに人間は隠れてサボっているかということを見つけた人です。

その後に、Ｔ型フォードが出てきます。これは聞いたことがありませんか。昔、車は手づくりに近かったので、高くて誰も買えませんでした。フォードさんはその大量生産に成功したのですが、その理由は、Ｔ型という１車種に限定したことと、作業を完全に細かく区別して標準化したことにあります。ベルトコンベアで部品を流して、ねじをはめるなど簡単な作業であれば、あまり訓練を受けていない人でもできるということで、人材を代替可能にするなど、特殊性を排除して大量生産を実現しています。

一説では、彼は牛の解体を見て逆転の発想をしたそうです。牛を解体するときは、上からぶら下げてばらばらにしています。それを逆にすれば物が作れる、しかも下に置けば、ベルトコンベアだというような俗説があるそうですが、発想を変えることによって安く大量に作れるようにし、売上を大きくして成功しています。

これに対抗して、次に出てきたのがGMのスローンです。Ｔ型フォードばかりなので、自分の車が欲しい、なぜみんな一緒なのかという苦情が出てきたために、この方は途中までの部品は一緒なのですが、組み合わせを変えて高級車を造ったり、大衆車を造ったりするようにしました。ですから、組み合わせによって効率的な多様性を実現したわけです。

要は、サボっているのを何とか排除した、もっと大量に造れるようにした、組み合わせをして需要を分解することによって多様で効率的な形を生み出したということで、実はスローンという方は月賦制（ローン）を生み出したとも言われています。それまでは即金で買わなければいけなかったのですが、ローンにすることによって顧客層を広げたということで、これも一つの成功要因といわれています。

そして、次に出てくるのがトヨタのJIT（Just In Time）です。それまでは、取りあえず造っておいて在庫に入れるという形でしたが、需要が発生したときに必要な分だけを用意して持ってくるのが理想だということで、余分には造らせない、つまりプッシュ型の生産ではなく、プル型の生産に変えたのです。そのためには、極端に言えば、ラインの中でも白のプリウス、白のプリウス、青のプリウス、白のプリウスというように、いろいろな組み合わせができるようにしなければいけません。結果的に、その前にある塗装工程や、そのまた向こうにあるシートの製作にも一定化をもたらしました。要は、造るということに関して付随する情報をいかに平準化するかを考えたわけで、ここでは制約・条件の見える化をしています。最初はノルマを見える化したのですが、今は制約・条件をきちんと見える化してやっているということです。

ジャストインタイムは今も注目されて、いろいろなところで活用されていますが、同時に注目されているものとして、セル生産システムがあります。これは、一人職人というのですが、小さな台のようなところに部品をそろえて一人で組み上げるということで、プリンター１台を一人の職人が組み立てているところもあります。パソコンがそばにあって、作業者はPDFの組み立てマニュアルのページを足踏みで変えながら作業を進めていくのですが、そのマニュアルはリアルタイムで更新されていて、無線LANで飛んできています。だんだん個人の能力が上がっていく

と、その生産量が自分に見えて返ってくるので、どんどん工夫を覚えていくのです。これによって、需要の変動に強くなりました。ラインの場合は一度動かすと多くの人を介して何十台と造れるのですが、止めたら止めたで全員の手が空いてしまいます。しかし、こちらの場合は一人単位なので、受注が来ない場合は細かく調整できるのです。

つまり、「君にはやる気があるのか」というところから、多くの需要にどう対応するのか、在庫をどうすればいいのか、今どれだけ入荷してきているのかという情報を見ていくようになって、さらには一人がどれだけ作れるかということで社会の需要に対応していこうということで、情報の取り扱い方を変えているとも考えられます。生産方法を変えているようにも見えますが、実はそれよりもどの情報を見るかというところが大切で、それによって方法を変えてきているというところがあります。

４－２．品　　質

日本製品の品質がなぜ非常にいいかというと、ベルトコンベアを入れているからとか、ジャストインタイムを入れているからいいということではありません。生産の効率はそれで上がるのですが、実は提案制度があることが大きいのです。私は昔、松下電器関連の工場でアルバイトをしていたのですが、社員の人はうんうん言いながら提案書を書いていました。ところが、それが取り上げられたときの彼の会社への忠誠心の誓い方はすごかったのです。しんどいしんどいと言いながら、ちょっとしたことで「おれはできた」ということで、人間というものは怖いというか、組織というものは面白いと思いました。これがチームによる改善につながっています。

最近、費用をかけない成功例を見てきました。その工場ではポンプを作っているのですが、今日要る部品がまだそろっていないとか、ほかで不良が出て対応していたら、今日やらなければいけないことを忘れていたという工程間の無駄が発生していたので、社長も「全社的なシステムがあれば」と思っていたようですが、工場内で建物が物理的に離れていて、雨の降る中、部品を抱えて持っていかなければいけないようなところだったので、それどころの話ではないと言っていたのが、あるときうまくいったのです。何かというと、Ａ４のコルクボードを買ってきて、それを工場の間に置いて、明日の計画をエクセルで打ち出して張っておいただけです。それを見れば、本来は自分がもらえない情報を出しているので、まさか無視はできないだろうということです。それから、明日要るものの準備ができているのかという声掛けが始まって、今日はこれができていない、問題が起きたので、これについては誰々に言っておかなければいけないというようになっていきました。ごくごく当たり前のことですが、たかだか１枚のコルクボードで管理できてしまったのです。これは、何も金をかけることだけが品質の向上につながるのではなく、情報共有のちょっとした工夫で進んでいくという事例です。

それから、ダイハツの軽のオープンカーでコペンという車がありますが、その工場見学に行かせていただいて、びっくりしました。絶対にラインがあるのだと信じ込んでいたのですが、職人

制度になっていて、コペンだけ造る建物が違うのです。そこは二人一組で１台を造るという方針で、年配のベテランと若手が組んで、技術の伝承をしながら作っていました。この方式だと大変だろうと思ったのですが、水が漏れるなどいろいろな苦情が出たときには担当者がみんなで話し合っていて、生産速度は落ちるのですが、品質をずっと上げているそうです。

いろいろ話しましたが、日本の代表的なものづくりは何かといわれると、皆さんはどんなものをイメージしますか。メイドインジャパンといわれる製品を頭に思い浮かべてください。電化製品や車、ゲームや精密機器、あるいは鉄道網などのシステム、下水システムなど、いろいろあると思いますが、この前、外国の友達に聞いてみると、茶道だと言っていました。あれは日本の生産物ではありませんが、持って帰れるものであれば、建物から着物から、総合的に欲しいということです。

４－３．情報化におけるものづくりアーキテクチャ

東京大学の藤本先生は、ものづくりにはアーキテクチャ、設計思想に違いがあると言われています。一番大きな違いは、擦り合わせをするのか、組み合わせをするのかという部分です。例えば自動車のクラウンであれば、クラウン用の合金、クラウン用のパネル、クラウン用の窓を徹底的に擦り合わせて造ります。クラウンの扉を開けてみたらカローラの内装だったということでは大変ですから、組み立て型ではありません。ゲームソフトもそうで、最近ちょっと調子が悪いとはいわれながら日本のゲームが面白いのは、世界観が一定だからです。例えば「ドラゴンクエスト」であれば、鳥山明さんに絵を描いてもらい、曲はすぎやまこういちさんに作ってもらうという感じで、テーマを変えないで、きちんとした状況を統合的に作るのが強いのです。家電もそうで、今は日本の炊飯器が人気になっているそうです。海外の炊飯器はすぐ壊れるのに、日本の炊飯器は気温やコメの質に合わせておいしく炊き上げてくれます。そんなところまでするのは日本だけだといわれますが、それは擦り合わせの部分です。それに対して、古くはメインフレームやLEGOブロックなどは、それ自体をパーツで買ってくることができて、後は組み立てるだけです。パソコンも特にDOS／V機になってからはそうで、大昔は各社がOSも作っていましたが、90年代以降は基本的にMS－DOSで動いているので、それにグラフィックボードや音源ボードを買ってくるといった形で組み立てられます。大きくこの二つによって分けられるわけです。

同時に、これらを囲い込んでいるか、業界標準にするかという違いがあります。LEGOブロックは囲い込んでいて、一度LEGOブロックのシステムで始めてしまうと、ダイヤブロックには移れなくなっています。業界標準という場合は付け替え可能で、例えば自転車でいくと、シマノのブレーキシステムはいろいろなものに使えます。そのような交換可能なもので、囲い込まずにチャンスを広げるものと、囲い込むことによって利益を上げるものとがあります。昔、市民は市役所に囲い込まれているという話がありましたが、これからシステムがオープンになれば、地域SNSなどで比較可能になってくるというところもあると思います。

このアーキテクチャの話をITのものづくりに使えないかと思い、設計、開発、運用が擦り合わせしているのか、機能分割しているのかを調べて、自治体の情報システムの導入事例を分析し、情報化に関する組織力の強さを見よう、自治体が手づくりをしているところ、大手のベンダーに囲い込まれているところ、地域ベンダーを活用しているところなどの違いが出てくるだろうと考えて、調べてみました。

設計から開発、運用までをすべて擦り合わせでやっているところと、設計と開発は擦り合わせをするけれど、運用は自分で切り離せるところ、設計の部分は擦り合わせでやっているものの、開発と運用に関しては組み合わせでやるところ、それから、すべて組み合わせでやっていけるところがあります。現実にはすべてを極端に分けることはできないと思いますが、どちらかと言えばどんな傾向かを調べてみました。

佐賀市はサムスンSDSを使ってシステムを全部入れ替えたことがありました。その後どうなったかは知りませんが、あのときは設計の段階から韓国から100人ぐらいのSEが上陸して、自治体職員の方と合宿形式で設計をして、構築をし、そして運用をするということで、すべてを擦り合わせています。札幌市は、設計の段階でコールセンターに入ってくる情報でニーズをとらえよう、いろいろ業務改善をしようということで、設計から擦り合わせを行って、構築までは部署をまたいだ形で行いました。ただし、運用に関してはすべてアウトソーシングです。オペレーターですので、アウトソーシングすることによってサービス品質を上げていくという形をとられています。それから、先ほど長崎県や市川市の話がありましたが、上位の自治体では、設計に関しては十分擦り合わせをするけれども、その構築や運用に関しては地元ベンダーに任せていました。この当時、全部モジュラーだったのが水沢市（現在の奥州市）です。こちらは住基カードの前にICカードを使った市民サービスをしていたのですが、これに関しては、まず補助金の申請がうまくいって、設計の部分がモジュール化できたそうです。その後、それで先進といわれたので、そのシステムをまた違う病院関係に持っていく、図書館関係に持っていくという形で進めていって、最終的には業務改善につながったというお話でした。

先進自治体を回ってみると、すべて擦り合わせなのが紫波町、さつま町で、ある程度小さくてコンパクトなところでした。設計と開発が擦り合わせというところは熊本県、佐賀県、横須賀市、長沼町で、設計のみ擦り合わせは岐阜県、市川市で、自治体の規模によって組み合わせを重視するというか、組み合わせが多くなるような形で進んでいく傾向があるのではないかと見受けられます。それから、調べているときに気付いたのですが、人材育成の一環として新卒職員の大半を情報システム部門にまず配属させるという自治体もありました。そこで特性を見て、いわゆるプログラム能力については向き不向きがそんなに大きいわけではないので、それはそれで教えるそうですが、それ以外に物事を評価する、分析するということを分かってもらった上で、各部署に配置するそうです。１本システムを作らせて、それを一緒に入れるというところもありました。自分で責任を持って作ったシステムによって効果が上がれば、ものすごくやる気が続くそうなの

です。上がらなかったときはどうするのだろうと思うのですが、達成感を得ることによってもっともっと提案をしていこうという話があります。その他、同じ人口規模でも取り組み方が異なってくるというような特徴が出ています。

中を見ていくと、いかに職員の方が自立して動いているかが分かります。組織としても動いていますが、職員の方が自ら判断して情報化を進めているところがやはり強いと思います。

これに反論するというか、この逆の問題が起きるということで、ベンダーの囲い込みという問題が以前たくさん言われていました。ひどいところだと、情報化推進計画、マスタープランも書いてくれるベンダーがいたそうです。そうした中でシステムの費用の高騰ががものすごく問題だということで、総務省が２回ぐらい調べてくれました。総務省ですから、さすがに回答率は100％です。「市町村の業務システム導入及び運用に関する経費等の調査（平成17年）」を行い、われわれも情報提供を受けて分析しました。このときのミッションは、やはり囲い込みがあるのだろう、四大ベンダーが強すぎるのだという前提で調べてみることです。

調べてみると、金額の高いシステムは大手、安いシステムは地元という極端な形が出ました。特に基幹業務のシステムに関しては大きな特徴で、唯一出にくかったのが戸籍です。戸籍は強いベンダーがいると聞きましたので、それが原因なのでしょうが、基本的には大手が高品質なものを作っているので高いという傾向がありました。

大手ベンダーの比率は、例えばグループウェアに関しては四大ベンダーで50％以上です。先進自治体（上位50団体）とそれ以外では、あまり差がありませんでした。先進自治体とその他ともに高かったのですが、基本的な特徴として、市・特別区では大手ベンダーを使うのが普通で、町村はなかなかそうはいかないようです。大手ベンダーの比率が低く、地元を使ったり、市町村情報センターなどを活用しているのですが、ある程度の規模になると、大手ベンダーと先進自治体の関係が見られます。

ただし、市の上位50位以内と、町村の50位以内、そしてそれ以外で、特定のベンダーが80％以上となっているところ、それから60％、40％、20％と分けてみたところ、大きな差が出ました。先進自治体は大手ベンダーをたくさん使うのですが、１社には限定していない、要は囲い込まれずにうまく活用しています。町村でも同じような傾向があり、大手をパートナーとして必要に応じてうまく使っているようでした。

つまり、自立した先進自治体は、量の情報化から質の情報化に進んでいて、情報化の実現方法が組織風土と合致しているといえます。また、ベンダーとの関係性では協働体制に持っていく、囲い込みを管理して、自分たちが自立して判断できていると言えます。そのためには、やはり評価が必要でしょう。また、最終段階で価値をいかに創出していくかという意識が強くないと、なかなか進んでいかないのではないかと思います。

5．地域ブランドと情報化の関係

私は今、大学院生と一緒に地域ブランドの研究を進めています。地域ブランドとは地域を認識させるもので、それを成熟させていくためには、どうしても行政の役割が大きいと思われています。では、地域ブランドを育てていくためにはどのような進め方が必要なのでしょうか。

ここでは、具体的にどんな取り組みやプロセスをしているか、つまり、コンセプトを作ったり、目標を設定したり、効果測定をしたりしますが、その対象となるのは、商品やサービスであったり、消費者との関係であったり、組織や人材づくりというところで、さまざまな要素について調査しています。

その上で、自治体情報化の調査手法を使って、同じように地域ブランドに関連する部署にアンケートを送ってみました。聞いている内容は、①専門部署がありますか、②部署を横断した取り組みをされていますか、③ほかの団体との連携はありますか、④地域の資源の把握や洗い出し、見直しを行っていますか、⑤各地域ブランドを提供する層（セグメント）を明確に分析していますか、⑥地域独自の特徴的な取り組みがありますか、⑦情報発信をきちんとしていますか、⑧地域ブランドの評価を行っていますかという８項目です。さらに、地域ブランドの種類をチェックしていただいて、プロセスによって対応できる地域ブランドの種類が変化しないかどうか、例えば海がないところには水産物もないのではないかと思われるかもしれませんが、ご当地グルメなど作ろうと思えば作れるものも幾つかありますので、地域ブランドの種類数によってプロセスの実施と組み合わせに何か関係がないかということを分析しました。

その結果、全体の傾向として、情報発信や情報提供、各団体との連携は実施が簡単なのですが、専門部署の設置やセグメント化、分析などは難しいということが分かりました。面白いのは、ほかの団体との連携は容易にできるものの、部署を横断した連携はなかなかできないというところです。外部とは連携しているけれど、内部とは連携しにくいのだろうかというようなことが結果として表れてきました。

そして、市・特別区では、部署を横断した取り組み、ほかの組織との連携、資源の把握や選定、情報の発信・提供、評価・効果測定をしているところは、それをしていないところと比べて明らかに地域ブランドの種類数が多いことが分かりました。もう少し分析していくと、部署の横断、ほかとの連携、情報発信を組み合わせて行っているところは、ほかに比べてブランドの種類数との関係が強いことが分かっています。このようなことができること自体、組織風土の柔軟性やフットワークの良さにつながってきているのではないかと見ています。これは要するに、成果を出すためには何が必要かということになってきます。

６．自治体経営と情報化の関係

そのほか、自治体の経営度を見るために、組織変革・住民参加と人材育成、安心・安全の三つを見ています。私はあくまでも情報化の話をしているのですが、これは皆さんがそれぞれの部署でしておられることにもつながるのではないかと思います。例えば組織変革・住民参加については、職員の横断的な活動や住民、NPO、大学との協働活動の有無と、そこにキーパーソンが存在しているかどうかを調査しました。そこで難易度が低かった、つまりほとんどのところが「はい」と答えているのは、「住民と自治体の協働による活動の場がありますか」という設問です。しかし、「組織改革による効果測定を実施されていますか」という設問に対しては、「いいえ」という回答がほとんどでした。ここは、いずれまた調べてみたいと思います。

人材育成に関しても、職員の計画的な育成や能力測定、外部での学びの場について聞きました。ここで難易度が低かったのは、「人材育成に関する方針を示した具体的な文書がありますか」というものです。しかし、「人材育成の場として他の組織との協働の場を活用していますか」、つまり実践に近いことに関しては、ほとんど実施されていないことが分かりました。

安心・安全に関しても、情報発信はできているのですが、その先の、安心・安全に関する施策やサービスの効果測定についてはまだまだ十分ではないようでした。

こうした内容を情報化の軸で同じように比べられるのかということも、分析しています。組織改革・住民参加に関しては、レベル２の組織化まではかなり難易度が低いのですが、活動の有無や評価・測定など４～５のレベルになってくると、やはりなかなか難しいと言えます。人材育成については、人材育成への意識を持つという準備のレベルはできていますが、効果測定の実施という評価の段階までは難易度が高く、安心・安全に関しても、情報発信という準備のレベルはできていますが、地域独自の取り組みという工夫の部分や効果測定の実施という評価の部分に関してはなかなか厳しい状況のようです。

ただ、唯一、地域ブランドに関してはほかの組織との連携というレベル３から入っていて、その効果測定が難しいということで、レベル４の方向と、組織を作るのが難しいというレベル２の方向に分かれる形になっています。

このように発展段階は必ずしも一方向ではありませんが、いろいろな組織ごとに一つパターンを作るといろいろなことが分析できていくのではないかと見ています。

私が今回のチャンスをいただいたおかげで気付いたのは、組織と情報化の関連性です。まず、組織改革と庁内情報化は内部の変革、成長を続けるための前提になります。地域ブランド・行政サービスについては、サービスを生み出す工夫ができているかということが強く問われるところでしょう。最後に、安心・安全と情報セキュリティの部分については、活動を支える仕組みを鍛えていくというところで、情報化の発展の仕方と組織の発展の仕方にはつながりがあるのではないかと考えています。

7．情報化から見た組織の信頼性とは

トヨタはプリウスでリコールが出たときに、なぜあんなにたたかれたのでしょうか。私はどうしても生産びいきなので、あそこまで言わなくてもいいのではないかと思いましたが、トヨタはもしかしたら非常に信頼されていたからあそこまでたたかれたのかもしれません。

日本語には「信用」と「信頼」という言葉があって、信用を調べても信頼という言葉が出てきますし、信頼を調べても信用という言葉が出てきますが、信用は信じて用いるですから、性能が発揮されることや必要な機能を提供することが確実であると思えることだと思います。自治体を信用している人は多いのですが、何かを持っていって、違う対応をされることは絶対にありません。必ず返してくれるということで、こちらは使用する際の期待値が一定だと思えるということで、使う側に主体性があると思います。

一方、信頼となるとプラスアルファが期待されて、生産でも、要は改善が進んでいる、バージョンアップされているなど、何かが上がっています。もう一つは、その人と目的が一致していて、仮にユーザーである自分が何かを見落としていても、この人と一緒だったら救われるのではないかという期待値なのだと思います。もしかしたら、トヨタはここを信じてもらえなかったのではないでしょうか。稼ぎたいだけだろうと思われてしまった。しかし、実際にはちゃんといい車を作って多くの人に乗ってもらいたいと思っているでしょうから、いずれは信頼を取り戻していくのではないかと思います。

皆さんの自治体の中で仕組みを考え、課題を提出しなければいけないときにも、信頼される自治体の要素は何か、あるいは組織の強さや柔軟性が測れるポイント（キーファクター）は何か、それぞれの組織の何を見ればユーザーは信用するのか、組織のどんな行動を見れば信頼するのかを考えてみてください。情報化について言えば、情報化を信頼につなげるためにはどんなことがあるのか。情報提供からまず始めなければいけないところもあるでしょうし、その情報によってそれぞれのサービスを与えていくことに進展されるところもあると思いますが、何に注目して情報化をしていけば信頼につながるのかを考えていただければと思います。

「住民から信頼される自治体情報化」提言書

八尾市　浅野佐和
松原市　田中郁人

『住民から信頼される』とは、どのような状態になり得たときにそう判断されるのであろうか。第３回研究会の講師、久保准教授はその講義の中で、「『信用』とは確かなものと信じて受け入れることであり、信用に何かのプラスアルファが期待され、目的が一致しており、自分の見落としも救われる状態にあればそれが『信頼される』ことを意味する。しかし、現在の自治体のほとんどが、まだ『信用される』レベルである」と示された。

自治体情報化に視点を向け、『住民から信頼される』自治体の要素とは何なのか、情報化を『信用』から『信頼』へ繋げるためには何をすべきか、研究会で交わされた意見を基に、第１章で地方自治体の現状課題を提示し、第２章で第３回講義から参考となった事例を紹介する。そして、第３章で、課題を解決するためどういった取組みが必要であるか提示したい。

第１章　地方自治体の職場における課題

現状において、研究員が日常業務を通じて感じる状況を示していく。

１．住民ニーズの把握・市政情報の効果的な発信ができているか

どのような組織も何らかの大きな目的の下に活動している。特に利益を求めるのであれば、消費者が求めているものは何か、何に一番関心を示しているのかを把握することは、組織そのものの存立に影響を及ぼすほど大切なことであり、組織が活動する上で一番初めに押さえておかなければならないことである。地方自治体は民間では行えないサービスを行うからこそその存在意義があるとはいえ、ニーズを把握しないまま行う行政サービスは、果たして『信頼される』組織が行うものであろうか。

また、多くの施策が、住民に対して主に各自治体の広報誌やホームページで情報を公開されているが、それだけで効果的な情報発信が出来ていると言えるのであろうか。

久保准教授が行われた情報化に関する調査によると、多数の地方自治体が安心・安全に関しての情報発信ができていても、その先にある、安心・安全に関する施策やサービスの効果測定についてはまだまだ不十分であることが浮き彫りになっている。

たとえ『信頼』に値する施策ができていたとしても、広報誌やホームページで情報を公開するだけでは、効果的な情報発信とは言えず、漫然と行っていては伝わらない。もっと別の住民目線

に立ったメディア手法はないのか考える必要もある。

2．職員間、部署間での情報共有が出来ていない

他の講義でも指摘されているように、組織としての目標、他部署施策の情報、業務ノウハウの蓄積、引継ぎ情報等を共有できていないことが多い。その結果、住民からの問い合わせに担当者以外は対応できないなど、『信頼』に値する組織活動が行えないケースが多く見られる。

3．情報セキュリティに対する職員意識が低い

地方自治体が扱う住民情報は、住民の生命・財産等へ影響を及ぼす重要な個人情報である。パソコン等の電子機器が導入され、管理するべき情報資産は、紙媒体から電子データ、それらを記録する電子媒体へと範囲が拡大している。管理運用に関するポリシーや手順は各自治体内で整備が進んでいるが、現場で行われる記録媒体の保管、委託事業者との情報の取り扱いなど職員個々の意識はまだまだ低いのが現状である。

4．「情報化＝自動化」と誤認識されている

情報システムの導入には専門知識が必要なこともあり、多くの職員が「導入するだけで業務の自動化が可能となる」、「機械同士を接続すれば容易に情報連携できる」などの誤認識から導入自体を目的化してしまっている。改善すべき点を考えないまま導入した結果、思った効果が得られていない。

第２章　高信頼性につながると感じた事柄

第１章で述べた現状を打破すべく、自治体情報化の特徴・意義を理解し、先進自治体の取組み事例を参考とする。そこから自分達の位置を確認し、総合的な視点から問題点を分析することで、目指すべき方向を考えるヒントを見出す。

1．自治体情報化の特徴と意義

情報化することでサービス向上や業務の効率化が図られることは官民共通していることだが、自治体情報化の最大の特徴は、「特定の人だけにサービスが提供される状態を作らないシステムを目指し、継続性を重視していること」である。

また、システムを導入するだけで効果を受けることはできず、組織体制の整備や業務の見直しによって大きな効果が得られ、さらなるサービスに結びつくものと考えられる。

２．先進自治体の事例

情報化に先進的に取り組んでいる自治体では、当初から明確な目的をもって、電子会議室、住民満足度調査によるニーズ把握など、それぞれの地域特性や組織風土にあった方法で情報化を実現している。また、外部団体との協働、組織横断的な取り組み、結果を評価できる仕組みづくりなど、情報化の仕組み全体の品質向上にも取り組んでいる。

予算規模の問題などはあるが、サービスを生みだす工夫は規模を問わない。現場重視の姿勢を大切にすることで、組織改革や地域ブランド育成などのさまざまな取組みが可能となるのである。

さらに情報化先進自治体では、セキュリティに関する情報を解りやすい形で職員に発信するなど、情報セキュリティに対する取組みを充実させ、職員一人ひとりの意識向上を図る仕組みの構築に注力している。

第３章　課題を解決するために

１．情報共有の工夫、住民ニーズの把握への取組み

多くの地方自治体では、庁内情報共有ツールとして、グループウェアシステムが導入されていると思われるが、さらにメーリングリストを活用することで職員一人ひとりが情報を自動的に受ける仕組みを構築することができる。また、課内係内会議を定期的に持つことで、所属職員の知識を一定水準に保ち、課題の共有と解決を行うことが可能となる。

住民ニーズを把握するためには、アンケート調査を実施することが簡易かつ経費的にも抑えられる手法であるが、既に実施している地方自治体も多いと思われる。新たな手法として第２章の２で述べたような、電子会議室を活用するのも一つである。

２．新たな情報発信戦略

すでに導入している地方自治体もあるかと思うが、何気ない日常の生活に流れ込んでくる市政情報ということでデジタルサイネージというメディア手法を提案したい。大型ディスプレイに情報を表示し、窓口受付やエレベータで待つほんの数分の時間を視覚と聴覚で刺激する。これでその時期限定のイベント情報や、重要情報、ちょっとした情報など市政の発信が出来、また市政への関心を引き出すことが可能となる。民間の広告を織り交ぜることで広告収入を得ることも出来、方法次第で導入運用経費は一切かからない。

また、ツイッターやYou Tube、ブログといった最近一般化してきたウェブツールを利用することも一つの方法である。これは特に若い住民への発信効果が期待できる。

他に、公用車や市バスに市政情報をフィルム印刷するラッピング化や、ゴミ収集車が市内を巡回する際に市政イベントの告知をするなど、研究員から提案された意見も示しておく。

3．情報セキュリティに対する取組み

情報セキュリティについては難解な専門用語も出てくるため、個人では理解することが困難である。第２章の２の先進事例でもあったように、わかりやすい表現でセキュリティ通信のようなメールマガジンを職員向けに発行することで意識付けを行い、情報セキュリティに関する自己点検や、緊急時の訓練等定期的にかつ地道に継続して行う。これにより、職員間に情報セキュリティに対する意識を浸透させる。こうした意識の定着が『住民から信頼される』地方自治体の基盤を構成することになる。

4．地域性を出した施策の創出

地方自治体が抱える課題は個々それぞれである。何を優先して解決し実現するのか、その答えは現場を担う職員とそこに住む住民しか持っていない。一つには、職員からの提案制度を導入することが必要だと思われる。導入はしているがいまひとつ反応がないという自治体もあると思われるが、これを首長に対して直接行える、直接評価と返答がもらえるなど、一工夫加えることで職員の動機付けとすることが出来るのではないだろうか。

また、地域ブランドの発信もその代表例として挙げることができる。観光名所や地域産品であれば地域全体の経済に貢献することができるが、それだけではなく日本一高い医療水準、日本一高い就職率を誇るまちなど工夫次第で考えられることはあるのではないだろうか。これがひいては行政サービスの質の向上、住みたいまち＝『住民から信頼される』地方自治体へとつながっていくものと考えられる。

5．施策に対する効果測定から改善へのサイクルを定着

施策やサービスの目的を明確に定めることで、実施後その達成度合いを図る。そこから課題の検出を行い、どう次に繋げていくべきかを考えて改善を図っていく。これを継続して行うことで、常に前進し続ける知的な価値ある組織＝『住民から信頼される』地方自治体へと近づくのではないだろうか。

地方自治体が住民から求められるニーズは多様化しているといわれる。それらを集約・分析し、的確に答えていくために工夫を重ね、全庁的なBPR（業務改革）の実行やそのための組織作り、職員間の情報共有が必要であり、そこには自治体情報化が大きなポイントになることが確認された。自治体情報化を進展させることで、『信用される』地方自治体から『信頼される』地方自治体へ近づくものと考えられる。

第 4 部

組織と人の成長について

「組織と人の成長について」

講　師　忠　津　剛　光 氏
（株式会社大丸松坂屋百貨店　業務本部人事部部長）

実施日　平成22年10月４日㈪

１．はじめに

私は、大丸松坂屋の業務本部人事部、人材育成担当の部長をしています。Ｊ．フロントリテイリングという親会社の下に、百貨店やピーコックというスーパー、商事部門などがあり、人材育成としてはＪ．フロントと大丸松坂屋を兼ねています。今日は、高信頼性組織という前提で、組織と人の成長について話させていただきます。

まず、ご了解いただきたいことがあります。一つは、通例、企業の事例研究をするときには、その企業は非常に成功していて、こんなに立派です、これを見習ってやってくださいという話をするのですが、私どもはまだ道半ばで、ひょっとしたら明日つぶれているかもしれません。今日は皆さん方を、うちの新任マネジャークラスだと思って話しますので、よそへ行って言わないようにしてください。一緒に考えようというパターンで進めていきます。

もう一つは、私がこの前行った勉強会では、Googleなどという高収益企業が出てきて、すごい企業だな、変革が日常ではないかという業種です。一方百貨店は構造不況業種です。そういう意味で言うと、先進企業でもないけれども、一生懸命変革活動に取り組んでいることで話を聞いていただきたいと思います。

三つ目は、私は人材育成の部長で、変革に向けて全社の組織改革を一生懸命やっていますが、この前、自分の組織の診断データが上がってきたら、ひどい点なのです。メンバーから目標が共有されていないと評価されています。「おまえら、いいかげんにせえよ」という感じなのです。そんなことで、私自身も一緒に勉強しなくてはいけない立場ですので、「こうだから、ぜひしなければならない」ではなく、一緒に考えさせてもらう場にしたいということを、ご了解いただきたいと思っています。

実は、10月に入ってから組織改革をスタートしていて、今日は全国のマネジャーを呼ぶ第１回目なのです。こちらのお話が随分先に決まっていて、後でこの日が決まったので、「ちょっと昼から抜けますので」「初回のときにおまえが抜けるのか。どこへ行くのだ？」「重要な仕事なんですよ」と言いつつ、抜けてきてしまったのですが。組織改革の変革目標は業務のプロセスやビジネスモデルを変えるもので、仕事が全部変わる、価値観も変わるという内容で、全国のマネジャー40人を全６回に分けて呼んで研修しています。

研修をスタートするにあたり、大丸松坂屋では、新入社員から部長まで、全部この話から始め

ます。さてこのお二人を知っていますか。受験勉強のときに出てきませんでしたか。

（フロア） チャーチルです。

（忠津） 正解です。心配しなくても、うちの社員に聞いても全然分かりません。会社説明会でこれを使って学生さんに聞いても、あまり手が挙がりませんが、上の写真はチャーチルです。第二次世界大戦のときにナチスに攻められ、降伏するかどうかというときに、絶対駄目だと言って頑張った人なのですが、この人は「悲観主義者はすべての好機の中に困難をみつけるが、楽観主義者はすべての困難の中に好機を見いだす」と言っています。今は自治体もうちの会社も大変なときですが、この困難なときだからこそ、前向きに行かなければいけない、そういうチャーチルの考え方をしっかり持っていかなければいけないと思います。第二次世界大戦も、そこから反撃が始まって、最終的に連合国が勝ってしまったわけです。

下の人物はどうでしょうか。この人を知っていたら、表彰ものです。これまで聞いた中で、一人だけ知っていました。会社説明会をしているときに、その場では手が挙がりませんでしたが、後で感想文を書いてきまして、京都大学文学部の仏文科、哲学科の人でした。それなら知っているかもしれませんが、普通は知らないでしょう。この人は、『幸福論』を書いたアランという人です。フランスの哲学者で、高校の先生をしていたのですが、この人は「悲観主義は気分によるものであり、楽観主義は意志によるものである」と言っています。

悲観主義というのは、何となく感じる、実態のない気分によるところが大きいのです。例えば「駄目ですね、お客さんが来ませんね」というときは、実はあまり実態そうではないのに、何となくそのように言っているうちに暗い気分になり本当にだめになってしまうのです。ところが、楽観主義は意志だとこの人は言っているのです。堅く自分の気持ちの中に楽観というものを持たなければ、真の楽観主義者とは言いません。楽天と楽観は違っていて、楽天というのは何も考えないのです。「まあ行こうや。どんどん行ったら、そのうち良くなるよ」。これは意志によらないから駄目なのです。こういう時代だからこそ、意志を持って前向きに行くことが必要だとアラン氏は言っているわけですが、私もいたくそうだなと思いまして、これから一緒にいろいろなことを考えていこうと思っている冒頭に、ベースとしてはできれば楽観主義でいきたいというお話をさせていただきました。

2．今日一緒に考えたいこと

普通、うちの新任研修だと２日間ぐらいでじっくりやっていくコースをぐっと縮めて、人の部分を入れていますので、少しタイトな感じになりますが、今日一緒に考えたいことは「人と組織の成長について」です。「こんな時だから、人と組織が元気になるためには？」ということを考

えてみようと思っています。今の時代は、間違いなく変革期です。すごくいろいろなものが変わっています。変わるというのはつらいです。変わるときには、元気がなくなったり、先が見えなくなりますから不安になったりします。だからこそ、人や組織はどうしたら元気になるのかということを、みんなで一緒に考えていきたいと思います。

材料としては、お渡ししている『未来のスケッチ』、旭山動物園奇跡の現場力を参考に、大丸松坂屋の取り組みをお話ししていきます。旭山動物園はかなり成功したお話で、大丸松坂屋はプロセスの話になりますので、そういうことを題材に進めていきたいと思います。

まず、そもそも組織とは何なのか。大丸松坂屋では組織をこう考えるということを勉強してもらいます。次に、では組織の成長とはどういうことなのか。イコール経営改革や組織変革活動につながっていくのですが、直接皆さん方には関係ないと思わないで、一度こういう仕組みをご理解いただきたいと思います。どのように動いていくのかということがマクロで分かっていないと、ミクロで自分でいろいろなことを考えられないので、組織の成長について考えていただき、それをベースにして、個々の人の成長とはどういうことなのかということを、キャリア開発をテーマにしながら進めていきます。そして、最後に『ものの見方考え方成長モデル』ということですが、今、ノーベル賞を取ろうと言いつつ、一生懸命、人材育成の理論を作っていまして、その考え方を皆さん方と交換しながら、人の成長について考えていきたいと思っています。

では、始める前に、感想文を書いていただきましてありがとうございました。研究が始まる前に「どうですか」と言われたのですが、きちんと書かれていると思いました。うちの社員に書かせると、段落がなく、まとめていなくて、だらだらそのまま書いたものがあるのですが、項目があって、まとめがあって、きちんとまとまっているという印象です。その分、うちの会社は自由にのびのび書く人がいて、訳が分からないし段落もめちゃくちゃだけれども、こんなことを考えているとか、もっとこうしてほしいとか、たまには文句が出てくるとか、何かガタガタしている感じの人たちがいます。今回の中には、そういうものはありませんでした。それは、いい側面もあれば、悪い側面もあると思います。

ところで、旭山動物園に行ったことがある人はいますか。この文章を読んで、行ったことがある人がいるとすれば、橋本さんと田中さんではないかと思っていたのですが、どうでしたか。いつ行きましたか。

（橋本）　３年ぐらい前です。

（忠津）　ちょうど300万人ぐらいの、一番ピークのときですね。すごい人だったでしょう。行ってみて、どうでしたか。別に正解があるわけではないので、「もうひとつだった」でも、「人が多くてよく見えなかった」でも何でもいいのですが、実感を語るというのは大切です。

（橋本） すごくたくさんの人で、よく見えないところがあったのですが、頭の上に動物が寝ていて、それを下から見るなど、非常に画期的な感じがしました。

（忠津） 田中さんはどうですか。

（田中） 僕も同じで、本当に間近に見られるので、ちょっと怖かったです。

（忠津） かくいう私は、旭山動物園へ行ったことがあるかというと、実は、この10月１日に行ってきました。うちの社員ならごまかして、「おまえ、百貨店の人間がそんな所に行かなくてどうするのだ」と言って文章を読んで済ますのですが、社外で話をするのにそれではいけないだろうということで、今年は内定式を９月30日に札幌で行いましたので、10月１日は行事があったのですが、私は朝８時半のバスに乗って、一人で見てきました。

やはり見てみるというのはすごく力になることで、入園者数は、今はもう300万人はなく、恐らく200万人ぐらいのペースです。ネットで調べてみたら、300万人が３年前で、それから270万人、去年が240万人、今年の累計を見ていますと200万人ぐらいかなと思います。たくさん来ればいいものではないということなのですが、いろいろなことで組織などが変化していっているのだろうと思いました。

それと、すいていましたので、動物というのは展示で見るよりも近くで見た方が生き生きしていて、これは行く価値が一つあるだろうとも思いましたし、非常に身近に感じることができました。私は昔ケニアに行ったことがあるのですが、そこまではいかないにしても、動物というのはもともと緊張感を持っていないと面白くも何ともありません。やはり広々としたところに仲間と一緒にいると、動物らしいというか、つやつやしている感じがしたと思います。こういう物語を読んでいますから、もぐもぐタイムとか、飼育展示員さんの説明を聞いたり、いろいろな文言を読んだりしていても、「なるほど、そういうことなのだな」というように、一日、楽しみながら勉強して帰ってきました。こういう機会をいただけたから行けたことで、それがなかったら多分行っていなかったと思います。

３．自己紹介

詳しく自己紹介をしておきますと、私は大丸松坂屋の人事部で人材育成の責任者をしています。普通、人材育成の担当というと、「○○研修は大変ですよね」「研修をいろいろやっているのですよね」と言われるのです。当然、今日も研修の途中で抜けて来ていますので戻りますし、今月はほとんど研修所にいるという状況なのですが、研修をやっているわけではありません。どちらかというと、私の仕事は経営改革と組織変革活動で、それをたまたま研修所という場で行っている

にすぎません。JFR会長の奥田や大丸松坂屋社長の山本といろいろ話をして、変革活動と戦略を実現していく上で組織をどのように活性化していくのかというときのテーマをもらい、ではこんなことをやりましょうということを組み立ててやっていくのが仕事です。

従って、育成担当の集まりに行くと、話が合いません。人材育成の担当が話を始めると、何々研修をしたとか、こういうITの研修をしたとか、研修の話になるのです。それはすればいいと思うのですが、最終的に私たちは経営改革や組織変革活動へつなげていかなければならないので、どちらかというと、何のためにやるのか、どうしてやるのか、どこと握手してやるのかという話に行きたいのです。ところが、人材育成というのは、孤立しているとまではいかないのですが、何か固まってしまっていて、いざ経営と話をしますかという話になると、「したことはありません」と言うので、「それでは駄目だよね。もっともっと言うんだよ。だって、現場の声をつかんでいるんだろう」というようなことを言っています。そういうことをしながら、育成に取り組んでいるという感じですので、研修屋にはなりきれないという悲しさもあるかと思います。

４．JFRグループの概要

JFRについて簡単に説明しますと、百貨店で言うと大丸と松坂屋がくっついています。大丸は1717年、松坂屋は1611年にできたというすごい会社で、織田信長の小姓の蘭丸が独立して創ったのが松坂屋です。

では、古いというのは、どういうことだと思いますか。伝統があっていいと思われるかもしれませんが、保守的なのです。「先義後利」という社是は変えてはいけないのです。京都にお墓がありまして、大卒で入社したらそこに行って、みんなで「先義後利。義を先にして利を後にするものは栄える」と唱和するのですが、こういう古い会社ですから、大切なものは守らなくてはならない一方で、チェンジしなければならないものが、大変チェンジしにくいのです。

従業員は、2009年２月28日現在で9,094人と書いていますが、2010年10月現在で何人になっていると思いますか。今、6,000人です。１年半で3,000人減らしたということで、それぐらい大きな変革をしているのです。リストラはしていません。だから余計に大変なのですが、店頭ではものすごいことが起こっています。そういうことを今、している最中です。

会社としては、スーパーマーケット事業はピーコックストア、船の内装や古くはYS－11という国産飛行機の内装をしていた建装事業はＪ．フロント建装、レストラン事業はＪ．フロントフーズなどがあります。そして、今年３月に正式に大丸と松坂屋が合併して、株式会社大丸松坂屋百貨店になりました。

これまでは統合といって、別々の事業会社として、松坂屋と大丸に社長が一人ずついて、人事も二つ、人材育成も二つあったのが、10月から一つになっています。もともと人材育成のところは統合していたのですが、二つの会社が正式に一つになるのはとても大変です。Ｔ百貨店とＨ百

貨店が分かれましたが、あれは最初から絶対うまくいくはずがないのです。そもそも同じぐらいの規模で、両方とも結構我が強い会社ですから、絶対一緒になれません。合併して一番困るのが、制度や仕組みをどちらに合わせるかです。銀行でも、三菱UFJは最後までどちらに合わせるかで困ってしまって、実は仕組みはUFJの方が良かったという話もあるのですが、結局、三菱に合わせました。三越伊勢丹は、伊勢丹の仕組みに全部統一し、大丸松坂屋は全部、大丸の仕組みに統一しました。そういう基本的なところをしっかりまずやって、統一するということが出てきますので、合併はものすごく大変です。

私は大丸出身で、中にいる人間だから言うのではありませんが、対等な精神でやってきました。社長も、どちらかというと松坂屋さんの方が仕組みが遅れている部分があるので、配慮しなさいということはすごく言われましたし、人材育成は特に言われています。大丸とは採用の仕組み自体が違い、極端に言えば採用する人も違うので、そのあたりもすごく気を使いながら一緒にやっています。今は採用を統一して、大丸松坂屋の人間として入ってきますので、そういうことはありませんし、多分これからこの人たちが歴史をつくっていくのだろうと思っています。

百貨店だけで言うと、これだけの支店がありまして、全国に展開しています。そうは言いながら、例えば名古屋地区にある駅前店は閉店しました。ジェイアール東海高島屋があって、横に松坂屋があるので、二つも百貨店は要らないだろうということです。これまでに国内で何店舗も閉店し、海外も全部閉店しました。それぐらい店舗もぐっと絞ってきているという状況です。

5．マクロから見た百貨店

なぜ変革しなければいけないのかということで、目線を合わせてもらうため、百貨店の現状と環境について少し説明しておきます。2008年度の小売業の売上高は、スーパーマーケットが13兆円、百貨店が7.4兆円で、逆転しています。通販が3.7兆円、コンビニエンスストアが7.9兆円ということで、全体としての売上は、コンビニの方が百貨店より大きくなっています。業態としての百貨店は、小売りの中で見ても、もう１番でも２番でもない。そして、どんどん成長してくるネット通販に絶対抜かされます。

例えば、こういう本と指定されたら、分かっている本を買うには絶対アマゾンが便利です。すぐに来ますし、中古で買えば安いです。それこそ「忠津さんにはこんな本はどうですか」という情報がすぐ上がってきます。私は脈絡もなく突然動物の本を買ったり、経営学の本を買ったりしていて、向こうも困っているかもしれませんが、百貨店では売っていないので、ひょっとしたら百貨店よりもたくさん買っているかもしれません。また後で話しますが、こんな状況です。

百貨店業界そのものの売上を見ても、1991年の9.7兆円を頂点に、去年は6.5兆円、2014年には４兆円ぐらいになると見ています。これは明白な事実を示しています。そこに「？」が付いているのは、もし４兆円のまま今の百貨店ビジネスでやっていこうとするなら、今ある百貨店のうち、

幾つかは間違いなくつぶれるということです。私どももつぶれているかもしれません。あるいは、ほかのところのシェアを取って、４兆円の中で自分が生き残れるかどうか。そういう業態なので、私たち大丸松坂屋、JFRは、大きくチェンジしなくてはいけないということで、組織の変革や人の成長に真剣に取り組んでいるのです。

ただ、それを今ごろやっているようでは、本当は駄目だったのです。実は、私たちは入社したときから、どうもおかしいと薄々分かっていました。どういうことかというと、百貨店は社員が物を売ると思っていたのに、私は入社してから店頭にいたのですが、売ったことがありませんでした。男は店頭に立つより倉庫や企画書づくりをしている方がいいということで、誰も売っていない。商品を仕入れているのかというと、仕入れていない。売上仕入れといって、取引先の商品を前から並べているだけで、売れたら仕入れをしたことになります。ということは、リスクがないのです。バイヤーがいるのに、これはおかしいと思っていたのですが、入ったばかりの私たちには言えませんでした。でも、そのときからおかしかったのです。

それでも、世の中全体が高度成長期だ、バブルだと言って売上が上がっていたから大丈夫だったのですが、ITバブルがはじけ、決定的にはリーマンショックが終わったときに何が起こったかというと、2010年２月期の売上高は対前年10％減だったのです。普通の会社ならつぶれるという話です。それがこの単年度だけではなく、リーマン後、毎年です。ですから、かなり厳しいです。今年はまだ少しましになっていますが、９月以降は全く駄目です。ギリシャが財政危機だとか、国自体が危ないとかいうと、小売りというのはすぐに響きますから見事に駄目になって、特に百貨店は、本当に物が売れない時代が来るということです。だから、もっと頑張らなければいけないという話を、うちのマネジャーにはしています。

６．組織とは？　何故必要なのか？

では、なぜ組織は要るのでしょうか。浅野さん、どうですか。

（浅野）　個人ではできないことも、多くの人員で大きな仕事ができる。

（忠津）　そうですね。人類の偉大な発明は、組織だといわれています。一人だけでいろいろなことをやりましょう、自治体を良くしましょうといっても、到底できません。二人とか三人で共通の目標を持ってやっていくというときに、組織が必要になってきます。ですから、「組織とは、個人では達成できない仕事が、複数の人々が協働すれば実現されうる場合に作られる」ということです。

バーナードという人が、組織の存立要件を三つ挙げています。これは経営学の組織の考え方の基本ですので、できれば覚えておいていただきたいのですが、一つはcommon purpose（共通の

目的）です。先ほどの情報のところにありましたが、情報も「何のために」というwhy、whatがないと駄目なように、組織は目標を共有していないと駄目なのです。

影林さん、旭山動物園の場合はどうでしょう。ビジョンと言ってもいいかもしれません。「僕らは動物園をこうしたいんだ」というのは。

（影林） スケッチ。

（忠津） スケッチでしたね。本当は20枚だったのだけれども14枚で、でも、そのスケッチの底辺にあったのは、どんな考え方ですか。

（影林） 動物の個性を生かす。

（忠津） そうですね。生き生きとした動物そのものを見せていきたいのだというビジョンを、旭山動物園は共有したのです。だから、一つの目標を共有した組織と言われるわけです。

二つ目は、コミットメントです。そういう組織の目標に対して、自分にも内的動機がありまして、旭山動物園であれば動物が好きとか、百貨店であれば販売が好きとか、人が好きとか、お客さんが好きということを、やはり採用条件として非常に重要視します。戦略をやりたいという人も結果的にはいますが、基本は人と接点を持つのが好きとか、販売が好きな人を採ることになります。

そういうものがだんだん出てこないと、これからはつらいと思います。

組織というのは、「そうだよね、動物っていいよね」「やっぱり販売だね」とコミットしないと駄目なのです。引っ込んで裏で書き物をして、「おれは商品を仕入れるのが大好きだ」だけでは駄目で、やはりお客さんとの接点の中で、一生懸命やってくれる人がいることが大切です。

三つ目が伝達（communication）です。そういうことを組織の中でいろいろ交換し合いながら、それぞれが意見を持ってやるということです。

共通の目的（common purpose)、貢献意欲（コミットメント、willingness to serve)、伝達（communication）が組織の存立要件としてバーナード氏が言っていることですが、うちではこれに二つ付け加えています。

一つは役割分担です。組織ですから、必ず役割があるのです。皆さん方にも役割があると思います。役割がない人は多分いないはずです。私はこういうことをやります、こういう担当ですという役割があって、その役割を、組織の中で分担しながら、一つのものにつくり上げていくわけです。

そして最も大切なのは、そこからシナジー効果（相乗効果）を作り出すことです。一人で考えていても、考え方がまとまらないけれども、二人集まったら、いい考えが浮かぶということで、

旭山動物園ではブレーンストーミングをするのですが、ブレーンストーミングは知っていますか。

（フロア） はい。実現可能性を設定せずに、みんなで意見を出し合う会議手法です。

（忠津） 自由にいろいろ意見を言ったときに、それを否定しないのです。「そんなのできないよ」ではなく、「そうだよね」というところから、「動物をこういうふうに展示してみよう」「こういうふうに自由に展示できたらいいよね」というような案が出てくるのです。これをシナジー効果と言います。組織には役割分担と、先ほどのような基本的要件があって、そこでシナジー効果を生まない組織では駄目なのです。集まることによって、逆に足を引っ張り合う組織ではいけません。その人がいると盛り下がるような人は、組織の役割を果たしていない、組織の一員ではないと規定しましょうということです。

組織は目標を達成するために、共通の目的、貢献意欲、伝達という基本的要件を持ちながらやっていくということで、せっかく集まったのだから最終的にはシナジー効果を世間に出そう。そうでなければ、組織ではなく、単なる集団や、楽しむために集まるグループ活動になってしまう。最悪の場合は、足を引っぱり合っていると、それにすらならない、いるだけで無駄ということになります。

７．経営改革と組織生産性の向上

組織を見るというときには、みんなが同じ絵を頭に描かなければいけないので、大丸松坂屋ではナドラーモデルを入れています。これはナドラーという人が考えたモデルで、組織というものは、何かをインプットして、そこからアウトプット（成果）が出てくるというとらえ方をします。

では、インプットするのは何かというと、戦略です。前提として市場・顧客・競争・人材などの環境変化をとらえて、このようになりたいというビジョンを描いて、そのビジョンを実現する戦略を作る。そして、その戦略を組織の中にインプットしたら成果が出てくるわけですが、組織の中の要素を、仕事業務、仕事を支える組織・仕組み、それを実施していく人、人を支えている組織の文化・風土の四つで見ています。この四つの要素が組み合わさって、そこに戦略がインプットされて、一般企業ですと業績ですので数字になって表れてくるということです。

大丸松坂屋の売上高が対前年10％減というのは、どこかが間違っているのです。「仕方ないんだよ、環境がこれだから」というのは、民間では絶対あり得ないのです。戦略が間違っているのかもしれない。そもそも百貨店というモデルがもう駄目なのかもしれない。それを支えている仕組みがおかしいのかもしれない。組織の持ち方が違うのかもしれない。人が成長していないのかもしれない。言われたらやるだけ、「はい」と言っているだけで、あれがない、これがないと言っている人がいるかもしれない。うちの文化・風土はどちらかというと優しくて、人思いで、

厳しさが足りなくて仲良しなので、切磋琢磨してやろうという文化がない。それがいいのか悪いのかが、業績になって出てきます。

しかし、業績は顧客満足の裏返しであり、業績だけが単独であるわけがないのです。自治体に業績はないのかもしれませんが、顧客満足度は測っておられますか。お客さんが満足しているかどうかが分からないとすれば、まずいです。分からないと変えようがありません。それから、顧客満足を生み出すためのビジネスモデル（仕組み）があって、こういうモデルで行かなくてはいけないということになると、そういう人を育てようとなる。これが企業としてアウトプットで求められる責任なのです。業績を出して、顧客満足を作り、そういうビジネスを作って、そういう生き生きとした人を育てようということを、全体の活動を通してやっていきましょう。もし不都合があるならば、これらのどこかを変えなければいけない。これを組織変革活動と言うのです。

結局、全部つながっているので、ものすごく変えにくいのです。あえて言うならば、環境認識と戦略づくりは比較的簡単です。うちの会長でも、「百貨店なんか、ぼろぼろだろう」と言われたときに、「そうだな」。社長も「もっとちゃんとやらんか」「そうだな」。戦略も、「百貨店ビジネスはもう駄目だ、こういうふうにやろう」ということが結構書けるのです。問題はDoです。変革活動に入れられないのです。

まず最初に、仕事のやり方が変えられないのです。従って、組織と仕組みだけをまずいじる、制度を触るのです。うちなどは、人事制度などは山ほど変えています。フラット化で係長をなくすことなどをやっていますが、全然変わりません。うちの百貨店は20年間、そういうことを繰り返してきたので、遅れてしまったのです。本当は、仕事・業務を変えなければいけないのです。そういう活動をつい10年ぐらい前から、奥田と今の社長の山本が、猛烈にやりだしているのが現状です。順番は、仕事を変え、仕組みを変え、人を育成し、文化・風土を変えて、業績、CS、仕組み、人の成長・キャリア開発という四つの成果をチェックしていきます。そうして一生懸命やってきたのですが、業績が追いつかないというとき、さあどうするかという現状に今直面しているということです。

8．マクロ・ミクロ環境変化

百貨店の環境認識として、マクロでは、社会経済システムの転換期だととらえています。これは、今はちょっとした不況で、しばらく我慢していたら過ぎ去る、また百貨店が輝く時代が来るということでは決してありません。なぜなら、社会経済システム自体が転換しようとしているからです。

金融工学や金融バブルが崩壊しました。これまでは、付加価値を生まないところから、実体のない富が生まれるということが、10年間ほど続いていたわけです。グリーンスパンが「サブプライムローンは絶対崩壊しない」と言い、みんながそれを信じて借金を証券化して組み込んだもの

を売って、もうけていました。誰が見てもおかしいのですが、ノーベル賞をもらった経済学者が、その理論を作ったのです。

しかし、それがつぶれて、アイスランドなどは、国自体が崩壊してしまいました。「ケルティックタイガー」と言われるほど調子の良かったアイルランドも、がたがたになって、それまでは絶対EUに入らないと言っていたのに、加盟してしまいました。世界中のこの深刻さの奥には、金融を証券化した世界なので、どこに何が入っているのか分からないことがあります。ですから、単にアメリカでサブプライムがこけたわけではなく、世界中の金融システムがダウンしたために、秩序が取れなくなってしまい、今、世界の組織が崩壊しているのです。

ここに新しい秩序を入れなくてはいけないというときに、ヨーロッパはいまだに金融が立ち直らない。日本は円高や構造不況にあえいでいる。アメリカは雇用が回復しない。世界中がこうなっているときに、リストラ、縮小均衡、国のデフォルトなどが起こっている。これは決定的に社会経済が変わってきているということです。ですから、新しい社会経済のシステム、成長のパラダイムができない限り、成長はあり得ません。百貨店の成長も絶対あり得ないのです。

今のキーワードとして、グローバル化、新興国、イノベーションなどと言っていますが、これは特別なことではなく、当たり前の世界です。当然、世界は一つになっていきます。今、成長している中国、インド、ブラジル、南アフリカなど、これから生活が良くなるという人たちは物を買いますから、そこで商品を作らなければいけない、そこにサービスを提供しなければいけないのは当たり前です。ものづくりの会社は徹底的にここをねらって、100％グローバル化に向かって取り組んでいます。楽天やユニクロが、英語を公用語にしたらグローバル化だというのと、よく似ているところがあります。あれが本当のグローバル化ではないと思いますが、グローバルな思想を取り入れるということなのです。

以前、勉強会でGoogleのグローバル化の話を聞いたのですが、グローバル化はどういうところで起こるかというと、単に外国の人がいるからということではありません。例えば、集まって「何か意見がありますか」というときに、グローバルな会社ではみんな答えるわけです。ところが、うちのような会社だと、「何か意見はあるか」と言っても、縮こまって「えー」「うーん」と言っている。そのくせ、酒を飲んでいると「忠津さん、こういうことがありますよ」と来る。「全然遅れているよな」という、こういうのをドメスティックと言うのです。

これからは、自分の意見をしっかり言えない人間は、グローバルでは立ち向かえません。英語ぐらいは、勉強すればいいのです。グローバル化は、皆さん方の周りにも、ものすごく出てきています。グローバルに物が言えなくてはいけないのです。みんなの前でしっかり物を言えるとか、きちんと提案書が書けるとか、自分の意見をしっかり相手に説明できること、アカウンタビリティが重要です。うちで言うと、マネジャーが考課をしたときに、ある人がBマイナスであれば、なぜBマイナスなのか、これができていないでしょう、こういうことをやらなくてはいけないのですよと、きちんと説明しなければなりません。

グローバル企業だと、国籍も違いますし、ジェンダーも違ったら、アカウンタビリティがものすごく求められるのです。グローバル化がそういうところから始まるときに、皆さん方も縁がないわけではありません。物や生産システムを新しく作らなくてはいけない、新市場を開拓しなくてはいけない、組織を変えなくてはいけない、チャネル政策を考えなくてはいけないという変化が、世の中全体で起こっているということです。

百貨店業界の中では、どういうことが起こっているかというと、当たり前のことなのですが、今やネットビジネスがものすごい勢いで進んでいて、止めることができません。ショッピングセンターや専門店も伸びています。牧野さん、百貨店に行きますか。

（牧野） 20代のころは行っていましたが、最近は行かなくなりました。

（忠津） 私は多分、百貨店に勤めているから行きますが、普通は行きません。行く理由がないからです。今、百貨店に行くとすれば、一つはギフトですが、中元や歳暮はほとんどしなくなるでしょう。しかし、ネットではやるかもしれません。例えば私はネットで「○○さんが作った○○ブドウ」を送りました。なぜかというと、うちの店だと、このブドウはいつできるか、何がどのぐらいの量を取れたかといったことは、バイヤーに聞いてもさっぱり分かりませんが、ネットなら、今年の生育状況も、「うちのブドウはここが自慢だ」という生産者の声も、一発です。しかも、送ったら次の日に着くのです。百貨店だと１週間かかります。本当に遅れてしまっているのです。

ファッションも、今はファストファッション（fast fashion）といって、うちは銀座店にFOREVER 21を入れましたが、ユニクロ、ZARAなど、低価格でもいいものがたくさん出てきて、お金がかかる世界ではなくなってきています。ところが、百貨店が得意とする分野は、依然として婦人服なのです。消費者も、サービス消費の拡大で価値観が変化してきています。「物」ではなくて、「事」や「情報」はお金を出してでも買うけれども、「物」は持っていても陳腐化するし、要らないということで、お金を出さないのです。疲れているから「癒やし」や旅行にはお金を出すけれども、服にはお金を出さない、低価格でもいいものがあるという価値観を持っています。

業界内ではどうかということですが、ポートフォリオといって、成長性のところで「負け犬」「金のなる木」などに分類すると、百貨店業界はもうつぶれてしまうという「負け犬」に位置付けされており、負け犬のポートフォリオの戦略は「切り捨て」です。衰退するのだから、ここに投資してはいけない。これから成長するであろうところに、投資しなさいと言うのですが、今、百貨店ではどんなことが起こっていますか。梅田に来年、三越ができるのです。1,000億円ぐらいの投資だと思います。大丸も５万平米まで大きくしますし、阪急は来年の秋に10万平米になります。百貨店には誰も行かないのに面積を増やして、どうするのだと思うでしょうが、そういうこ

とが起こって、ようやく今ごろになって、ちまちまと合併しているのです。本当は、そういうことは異業種とやらなければいけないのです。

それで、どういうことが起こっているかというと、マーケット対応力が完全に不足しています。顧客離れが起こっているのに、高額品を相変わらず置いて、高コスト体質で、取引先依存で、大変なのです。

９．経営改革とその背景と成長戦略の展開

このような変化が起こっているわけですが、変革をするときには環境変化をしっかりと認識することが大切で、そのときにみんなが同じ絵を見ないと駄目で、異論があってはいけないのです。ですから、うちは徹底してこれを見ています。しかし、百貨店にはまだ未来がある、現状の高額品を高環境で、しっかりとした環境の中で品ぞろえしたらいいという百貨店もあるのです。

この前、銀座にできたM百貨店を見に行ったのですが、あれはM百貨店と言いながらＩ百貨店ですから、そのままＩ百貨店のいいところを出しています。素晴らしい店づくりで、世界で初めてのブランドが10個も入っています。ところが、400億円を投資して、初めての月の売上が未達成です。何が売れなかったのかというと、一番力を入れた婦人服です。見ている絵が違うと、戦略が変わってくるのです。どちらが正しいかは分かりません。うちのIRからも、「そんなことを言って大丈夫なの？　生き埋めみたいになるのではないの」ということですが、この絵を共用できないと駄目なのです。

旭山動物園は、それを共有していたわけです。エキノコックスが起こってしまって、お客さんが来ない、どうしようかというときに、「でも、できることをやろう。ビジョンを達成してやろう」と言ってスタートしたのです。

皆さん方は、どんな絵を共有しているのでしょうか。そもそも共有の場はあるのでしょうか。皆さん方は、お立場や役割がありますから、なかなかそういうことはできないと思いますが、自分としての絵は、持っておかなければいけません。そういうことは経験者が考える、誰々が考えるという考え方は、絶対しては駄目です。彼らは、ひょっとすると自分に都合のいいことしか見ていないかもしれないからです。

百貨店もそうです。婦人服は必ず売れるという都合のよい話しかしてきませんでした。絵を共有することが絶対必要です。絵が共有できなければ、戦略が違ってきますので、そこでいくら戦略の話をしても、絶対すり合わないのです。ですから、そのときにどんな絵を見るかが大切で、私たちはこのような絵を見ながら、今こういうところに大丸松坂屋がいるとすると、もし経営変革ができなければ、ほとんど落ちるかもしれません。自分が「買うものがない」と実感しているからです。

私は山を走るトレイルランニングをするので、プロトレックという一番新しい時計を買おうと

思ったら、百貨店では売っていないのです。６万円ぐらいするのですが、ネットオークションで２万8,000円で買いました。僕たちも買えるようにしないといけないのですよ。どうするのかというと実行しないとだめです。

自治体はどうでしょうか。うまくいかなかったケースが夕張市です。夕張市は今はそれで有名になって、旭山動物園へ行くときにバスガイドさんが、「こちらへ行くと、有名な経営破綻した夕張市です」と言っていましたが、自治体も本当に大丈夫ですかという状況です。

10. 組織力の向上

経営改革をするというときに、大丸では環境を共有し、こんな戦略を作りましょうと決めました。「だから、組織力を高めないといけませんよね」と言って、先ほどの組織の４要素（①仕事・業務、②組織・仕組み、③人・育成、④文化・風土）の力を強めようとしています。または、新しいものに対応できるように変革しています。そうでないと、対応できないのです。従来モデルで作られている組織なので、４要素のシナジーを高めて、組織力を向上しなくてはいけないと言っていて、それには組織の学習能力を高めることが重要です。

組織というのは、必ずしも答えが出せるわけではなく、「こんな方向に行ったらいいんだよ」「こうしなさい」とは言えない状況が多いです。ですから「大体こっちだね。だから、あとは考えてね」と言っています。すごく都合がいいのです。私たちの研修も、店長を呼んできて、「店長戦略だ、あとは店長で考えろ。支援はする」というものです。「まずローカルマーケティングをやってくれ。それは部長もやってくれ。マネジャーも同じテーマだ、自分で考えろ」と言うと、「そんなことは会社が考えてくれないと」とみんな言うのですが、「基本的なことは会社が考え方を示しているだろう。あとは自分で考えてくれ。申し訳ないけれども答えはない。だから考えよう」と言っています。今ごろはマネジャーが集まって、一つの変革をやってきた中で、何がうまくいって、何がうまくいっていないかを共有しているはずです。そして一体どこにポイントがあって、どうすれば突破できるのか、課題解決をしようということで、ブレーンストーミングをやってもらいます。そうすることによって、組織力を全体的に高めていかなくてはなりません。

結局、組織力はどこに表れているのかというと、決定的にミドルアップアンドダウンにあるのです。変革のスタイルとしては３つありますがまず、本田宗一郎のようなトップダウンです。「これで行くんや」「この人に付いていったら大丈夫や」という世界です。ただ、これは世の中にはもうありません。将来が分からないからです。一般論で言うと、今の時代はこれでいくと危ないです。

次にボトムアップは大切なのですが、あまりボトムアップで行きすぎると、まとまりません。そこで出てくるのが、ミドルのアップアンドダウンです。うちのマネジャーたちには「君らのリーダーシップというのは、アップアンドダウンで一番重要だ。大変だと思うけれど、下の意見

をきちんと聞いて、ある程度まとめて整理して、上へ持って上がる。間違っていたら諫めるのだ」「だからミドルはすごく大変だ。しっかりしてよ」と言います。現実、世の中がこういう変化の時代になってくると、ミドルの役割がものすごく大切になっています。今、あらためてミドルの活性化が、いろいろな企業で言われています。

あとは連携力です。縦連携はミドルがトップダウンでつながっていくもので、この協働関係は非常に大切です。もう一つは横連携で、結局、組織が横で連携しないと、課題は絶対解決しないのです。例えばマネジャーが何か販促活動をやろうと思ったときに、販売促進部に行っていろいろ交渉しても、お金がない、何がないと言われる。「じゃあ、一回こういうふうにやってみようか」というように協働が起こらないと、推進できない。そこで非効率が起こってくる。この横連携がばらばらということが、組織力の中では一番ネックになっています。縦というのは、まだかろうじてつながっているのです。しかし、横はばらばらで、よその会社のようです。「こういうことでやりたいのですけれども」「無理です」。「どうしたらできますか？」「できません」。結局、駄目になるのです。けれども、私たちはずるいですから、本当はやっては駄目なのですが、思い切りバイパスをとおして「こういうことをやろうと思うので」と社長のところに言いに行くのです。これでは組織の秩序が乱れて結局組織力を活かすことが出来なくなります。

結局、この解決策はたった一つなのです。組織の成立要件は、目標の共有化、コミットメント、コミュニケーション、役割分担、シナジー効果だという原則に、もう一回帰るしかありません。「うちの会社が良くなるために、こうやるのですよね」という目標を共有化できるか。旭山動物園であれば、飼育展示員といっても、みんなの前でしゃべるのが不得意な人もたくさんいるかもしれないけれども、一回しゃべってみよう。動物が好きだし、動物の良さをみんなに知ってもらいたかったら、やらなくてはいけない。それしかない。結局、そこへ戻るということが、組織力の向上ということでは言えます。

11. 人材育成と改革

次の側面として、組織を全体で見たときに、そことの連動ということで言うと、大きくは四つの要素でとらえるのですが、小さく見ると、そこには「人」がいます。結局、組織は「人」なのです。ですから、成長戦略を推進する原動力は人であり、個人の成長と組織の成長を同時に実現する「全員力」に取り組むのが、うちの人材育成の方針です。

「組織＝人」、「人＝組織」だから、全員一人ずつにエネルギーを出してもらわないと、この一番厳しい変革は乗り越えられません。変化に対応してイノベーションを起こすエネルギーの源泉は人です。一人ひとりが最大限の意欲・能力を発揮し、それを組織の力として惜しみなく出し、結集するというようなトータルな人材育成の仕組みがない限り、成長戦略はうまくいきません。従業員数が9,000人から6,000人になっているので、これまでの仕事の仕方のままでは、大変な業

務負荷が起こります。従って、仕事の仕方を変えるのです。根本的な考え方を変えてしまっているのです。そうすると、そういうことに適応してもらわないといけないし、それをマスターしてもらわないといけない。そのときに、『未来のスケッチ』の中にもありましたが、自らやりたいのだという内発的動機付けと、どのようにつなげながらやっていくかが大切です。

それには、まず個人のコミットメントを引き出す経営のリーダーシップ力が求められます。リーダーシップ力の中の重要な要素として、アカウンタビリティがあります。

それから人が成長し、組織が成長していくことが大切です。だから組織の成長と人の成長はセット、ないしは同時、ひょっとすると人の成長の方が先だということで、わが社としてもそれに取り組んでいますし、旭山動物園でも、結局そのようにつながっていっているところが見えます。

変革をしよう、何かチェンジしようというときに、リーダーシップが大切だということは感覚的に分かると思います。中西先生のレジュメにもありましたが、高信頼性組織にはきちんとしたマネジメントを取らなくてはいけないという話がありました。経営学で言うと、マネジメントとリーダーシップを分けていますが、どう違うと思いますか。マネジャーをやるのがマネジメントで、リーダーがやるのがリーダーシップというのは、答えにはなりません。

一般的に言うと、リーダーシップは、変革やイノベーションやチェンジのときに出てきます。目標自体を自分で設定し、それを示し、できればそれに共感したフォロワーが付いていって、目標を達成していくというプロセスを指します。

マネジメントというのは、どちらかというと、既に目標を与えられていて、それをきちんとやるためにルールや仕組みを作りましょう、話し合いをしましょう、いろいろな改善もしましょうというところでやっていくと一般的には言われていますが、現実には混ざって出てきます。きれいに出てくるわけではありません。マネジメントの世界でも、自分で目標を設定するということがありますし、マネジャーも、メンバーに向かって、こういうことを自治体としてやりたいのだ、こんな人材育成の仕組みをやりたいのだと言った瞬間に、リーダーになっている可能性があります。それは部長だからというものではありません。そういうポジションだからやるというのはマネジメントの世界で、そのポジションにいる人がリーダーシップを発揮しているとは限りません。

ところが、おれはリーダーシップとは関係ないと言う人がよくいるのです。一般職の研修をしていると、「私はリーダーシップなんて関係ありません。人々を率いて目標達成なんて、関係ないです」と言うのですが、リーダーシップにも三つの段階があります。一つは“lead the people”といって、「こういう目標に向かってやろうね」と人々をリードしていくわけです。これは分かりやすいです。もっと大きくなると、“lead the society”といって、ルーサー・キングやジョン・F・ケネディ、ガンジーなどのように、社会を変えていくという偉大なリーダーもいるわけです。

こう見ると、私はそんなリーダーにはなり得ない、リーダーシップというのは特別な人が持つものだと思いがちですが、そうではなくて、“lead the self”というものがあります。いずれに

しても、リーダーシップというのは、まずは自分から始まるわけです。マルチン・ルーサー・キング牧師は、まず最初に白人と黒人が平等な社会をつくりたいと自分で思ったわけです。そして、これをやらなくてはいけないと、自分をリードしたのです。“lead the self”をしたわけです。

まず最初に、皆さん方は自治体の優秀な研究員として、“lead the self”をやらなくてはなりません。何をやるのですか、何をリードするのですか、何をやりたいと思っていますか、どういうことを解決したいのですかというものがないと駄目なのです。ですから、結局は組織の目標、ビジョンに戻るのです。それは毎日、皆さん方がお仕事をして接していらっしゃる市民の皆さん、または一緒に仕事しているみんなから生まれてくるはずです。そのときに、“lead the self”から、リーダーシップが始まるのです。そして、これが広がってくれば、旭山動物園のように「みんなでやろうね。しっかりやろうね」ということになり、たまたま革新的な市長が出てきて、予算を付けてあげようかということになるのかしれませんが、それが人々につながっていって、今や社会現象になるぐらい、やったらできるのだという世界に移っていくのです。だからといって、常に“lead the society”まで行ってくれというわけではない。行く者は行く。しかし、スタートは常に“lead the self”であり、できたらそこからスタートしたいと思ってほしいと、うちの人たちには言っています。

12. 百貨店のビジネスモデル

これからは、百貨店がどのような戦略を取るのかということですが、従来は、にぎやかな駅の近所に大きな店を造り、目もくらむような豪華な環境で、あこがれの品や高額品を、誰もが一流のおもてなしと高サービスで対面販売し、取引先との協働関係でやるというのが百貨店のビジネスモデルでした。しかし、今はこれらが全部アウトになりました。目もくらむような豪華な環境よりも、便利であればネットで買うし、高額品がいいものとは限りません。お取引先と協働していると言っているけれども、搾取だけではないのか。「誰もが一流のおもてなし」は一生懸命やろうとしていますが、店頭にいる95％は取引先の販売員で、自分のところの社員ではないので、コントロールできません。現状の百貨店は時代の変化に付いていっているかというと、顧客離れが起こっているわけです。

そこで、お客さまがわざわざ足を運びたくなるような、魅力的で収益性の高い店舗を創造するための百貨店の再生プログラムを作りました。今、戦略で出てきているのですが、百貨店が抱える構造的課題は何かというと、マーケット対応力の弱さと高コスト構造です。百貨店というのは本当に高コストで、お取引先のショップの店長さんが年収400万円ぐらいであるのに対して、うちの社員は500万～600万円です。それだけでもハンディです。どちらがよく売るかというと、取引先です。いい・悪いではなく、そのこと自体がものすごい高コストで、仕組みがそうなっているのです。

ネットというのは、初期投資すればワンクリックです。Googleはワンクリック幾らなのです。Googleの社員は、日本で240人しかいません。ですから、こういう構造的なことを考えなくてはいけないのです。

このような課題に対して、マーチャンダイジング発想から、マーケティング発想、つまりお客さまの発想によって、マーケット対応力の強化、ローコストオペレーションへの構造転換と、それぞれの収益が明確になるモジュール別経営管理への取り組みをしています。先ほど言いましたが、収益も上がらないような組織は、どんどん駄目になっていきます。やはりフィードバックがないと駄目なので、そういうことをやろうとしているわけです。

新しい百貨店ビジネスモデルの基本コンセプトは、都市型ライフスタイルストアです。時代変化への即応性、価格の納得性、エキサイティングな販促活動、高効率・ローコスト経営に変えていこうということで、売り場を自主運営売り場とショップ運営売り場に分類しながらやっていきます。

その一つのモデルとして、大丸心斎橋店北館があるのですが、これは200億円を投資して、そごうさんから買ったものです。なぜそれだけの投資をしたかというと、200億円あればコンビニが買えたのですが、要は新しいビジネスモデルをここで試しにやっているのです。これは３万8,000平米で展開しています。３万8,000平米というと、従来の百貨店であれば、社員だけで約800人、取引先まで入れると約2,000人体制になるのですが、ここは社員が75人です。全く仕組みを変えてしまって、簡単に言うと駅ビルのような感じで、テナントがきちんと入っているのです。ですから、これまでは社員がいてみんなと一緒にやっていたのですが、全部テナントにお任せにして、北館の地下１階と２階はヤングのフロアに変えました。

これがすごいのは、これまでの百貨店ブランドなど、益率が35％でというビジネスは収益を上げられない、これまでは高額な服を販売したら２万、５万円、10万円の世界であるのに対して、今のファストファッションは3,000円、5,000円、2,000円の世界で、益率は５～10％です。その代わり、たくさん売ればいいということで、要するに根本的に付き合っているメーカーが全く違うのです。FOREVER 21はアメリカですから全く違う発想をしていますし、ユニクロなどは月坪単価が幾らでという考え方です。そういう集積を行って、若者に受けるCECIL McBEEやFREE'S MARTなどのブランドをたくさん入れると、今までの百貨店とは全く違うお客さんが来るのです。残念ながらお金がなかったので、上の階はそのままにしたら、やはり大変だということで、今またこれをどんどん変えようとしています。簡単に言うと、駅ビル、ルミネやパルコのようなものも考えるモデルに、まずは転換しましょうということです。

ただし、これは一時逃避的モデルです。ほかにやりようがないので、まず駅ビルのモデルを入れて、５年もたせて、５年の間に次のモデルを考えるのです。次のモデルを入れるときは、ひょっとするとネットと組んでいるかもしれません。M＆Aはきっとするでしょう。よその会社とくっついているかもしれない。そういうモデルを今入れようとしています。

今までのマネジメントは、自社の社員が自分のテリトリーで、自分の商品でということだったので、ワンフロアにマネジャーが５人ぐらいいて部下がいたのですが、この体制では、ワンフロアに一人のマネジャーでいいのです。そのために、マネジメントの仕組みや、管理の方法、いろいろなやり方を全部変えており、その研修を今やっているところです。こういうマネジメントのやり方に変えてくださいということで、１年目からそれを導入しているのですが、その成果状況を測って、今日、みんなで成果が上がっているかどうかを見ています。

はっきり言って、こういう状況なので、数字だけで言うと－10%から上がっていないのです。では、これからどうするか。結構真剣な話になってくるのです。そういうモデルをやろうとしているので、だから人が大切であり、このような環境の中で、人をどのように育成していくかが勝負の分かれ目になるのです。

13. 人材育成の基本仮説

ここからが、なぜそう思ったかということですが、私たちは人材育成の仮説を三つ立てました。

うちのチームなり会社の仮説１として、「すべての人が先天的な能力、環境にかかわらず、成長することが可能である」と思っています。これは当たり前ですが、違うのではないかと思うことがよくあるのです。なぜかというと、「どうせ人は能力だよ」と言う人がいるのです。最初からできる人は決まっているではないか、いくらやっても一緒だろう。環境が人を規定するから、Googleに入れば成長するけれども、劣悪なところに入ったら駄目だ、最初から決まっているものだというのです。こんなところに成長はありません。それなら、セレクションしたらいいという話です。

しかし、私たちの役割はセレクションだから、採用と評価をやっていればいいということでは、何の役にも立っていない、付加価値を付けていないではないか。成長を一緒になって実現できるのが、私たちの付加価値であり、それがプロだろう。人が生き生きとして、成長することが可能だということを証明するのが、私たちの役割だろう。従って、仮説２「人の成長は組織の成長と同時に実現するものである」。個人だけが成長するという世界はあまりないのだろうと私は思います。アメリカはどちらかというと個人主義で、実力主義だから、自分だけがよければいいのだと思いがちですが、最もアメリカ的なGoogleやGEでも、人を非常に大切にします。むしろ、アメリカ的企業の方が、人を大切にするということを意識的にやっているケースが多いように思います。

そして仮説３、「仕事（経験)―フィードバック（振り返り)―学習を連動して、人材の育成を実現する」と思っています。ワークライフバランスの世界で言うと、仕事は家庭にもたくさんあるのですが、会社の領域で言うと、仕事を経験するということがベースです。言われて嫌々やっているのではなく、自分でやってみる。そして、やることによってフィードバックを受けるので

すが、それは上司からではなく、一番は顧客からです。

例えば、ギフトでうなぎのかば焼きを送ってくれと言われます。「今年の土用のうなぎはいつ？」「７月23日です」「では、７月23日に届けて」「はい、届けます」。当然届くと思います。ところが、聞いたら、届かないというのです。なぜかというと、これは産地直送で、うなぎ屋さんがうなぎを取ってきて送るから、日付指定で送れないのです。ネットなら次の日に届くだろうと、いくら言っても駄目なので、お客さんのところへそのことを言いに行ったら、「なぜ着かないのか」「うなぎ屋のおっちゃんが発送するからです」。ばかにされました。とんでもない、これでは駄目だと思いました。このときにフィードバックが起こっているのです。

個別にマーチャンダイザーを呼んできて「なぜ駄目なんだ」と言うこともできますが、それでは問題解決にならないので、そもそもマーチャンダイジングとは何なのだという改革のところからやります。フィードバックは、このように仕事に正面から向かったときに起こるわけです。そして、起こったことを振り返り、学習して、新たにやってみるのです。この研究会でも、いろいろなことを勉強して、最終的に提言としてまとめるわけですが、“lead the self”から始めます。“lead the people”や“lead the society”からやるのでは、仕組みはできません。そうではなく、まず自分でやってみるのです。そして、フィードバックを受けてみて、それをグルッと回すことによって成長につながるのです。旭山動物園でも、一生懸命やってみて、これまでの役割のパラダイムをチェンジして、飼育展示員としてお客さんの前に立ち、お客さんが何を望んでいるのかが分かったときに、もっとこういう展示をしようというものが出てくるのです。

人材育成チームの課題は、気合いと精神力、つまり人々にやる気になってもらえばいいのだというところからの脱却を目指して、先ほどの三つの仮説を科学的に検証し、人がよりよく成長する人材育成のモデルプランを理論体系として整理して作成することです。そういうビジョンを私は持っているのです。これをうちの会社でやって、うちの会社の人たちが元気になってほしい、できたら日本一の百貨店になってほしい、そして「やっぱり大丸松坂屋というのはいい会社だよね」となってほしいと思っています。

14. 個人の成長モデル

人の成長モデルは非常に簡単です。「能力×ヤル気」、すなわち能力のある人がやる気になったら成果が出るのです。当然です。しかし、能力は持って生まれたものですから、基本的には変わりません。そうすると、個々のやる気だということになって、人材育成の人は、手を変え、品を変え、やる気を出すプログラムを考えます。一番ひどいのは、富士山の前に立って叫んだ人です。最近は綱か何かで登ったりもしています。みんなで綱で登りながら、「落ちたらいかんぞ。連帯感だ」「連帯って、すごいな」とやっているのです。私はそういうのは大嫌いで、いかがなもの

かと思うのですが、めちゃくちゃ受けています。分かりやすいからです。

やる気はすぐに高まります。新入社員のやる気を高めようと思ったら簡単で、ぎゅっと精神的に詰めて、感情をムーッと高めたらいいのです。しかし、外からの元気付けは長続きしません。内的動機付けに裏付けされていれば別ですが、研修で内的動機付けなど高まりません。ですから、このモデルで育成して、それを個人の成長だと言っている限り、いつまでたっても精神主義の域をでず、一時的で本来の人材育成につながりません。そこで論理的な「経験学習モデル」や「批判的学習モデル」という考え方が出てきました。

基本的に経験学習モデルは、やってみて、振り返って、次につなげていって、内省してというようにグルッと回していくものです。批判的学習モデルや気付き型学習モデルは、make sense、突然のひらめきです。何か問題意識を持って、「人材育成がどうしても分からないな」と考えているときに、あるとき金井先生の講座を聞いた瞬間に「そうか」とひらめくのです。

成長には飛躍モデルと積み上げモデルの二つがあります。これはきれいに分かれているわけではなく、積み上げモデルを一生懸命やっていると、あるときピンと跳ねることがあります。数学でフィールズ賞を取った人は、乗っていた電車が急に止まって、上から落ちてきたかばんが頭に当たった瞬間に、ずっと解けなかった問題が解けたそうです。こういう世界があるのです。集中してずっと考え、旭山動物園はつぶれるかもしれない、何とかしなくてはいけないという問題意識がぐっと高まったときに、「そうだ、これをやろう」ということが出てくるというのです。こういうことをベースにしながら育成しなくてはいけない、「能力×ヤル気」ではないモデルでやろうと言っているわけです。

15. 人材育成の構造

では、人をどう見ますかというときに、人というものの基本的な構造を一つのモデルとして理解しておく必要があります。これがすべてではありませんが、何か一つのものを見るときに必要なのは、ものさしなのです。ゆがんでいても、ものさしを持っている方がましなのです。測ることができますし、測れないものがあるときに、これは測れないと分かるからです。しかし、ものさしがないと、何が起こっているかが理解できないのです。

組織の中で変革活動をやろうというときに、環境変化は共有化しているのかというモデルを持っていたら、そこから分かるではないですか。分からなかったら、何が起こっているか分からないので、とにかく混乱だということになるのですが、ナドラーというモデルを持った瞬間に、整理が出来るのです。

ですから、人を見るときにも、皆さん方は一つのモデルを持ってください。この三角モデルは結構有名で、一番底辺には資質や能力があります。これは生まれてから３歳ぐらいまでに形成され、絶対変わらないといわれています。例えば私は計算がとても苦手で、数字を見るだけで気分

が悪くなるのです。なぜですかと言われても説明はつかないのですが、相性が悪いのです。これは好きになれるかというと、一定のことはできても、構造的に変えることは多分不可能です。このように、基本的な資質や能力は変わらないものだといわれています。

その上に、ものの見方・考え方があります。行動様式、思考様式、価値観などといわれるもので、12歳ぐらいまでの間に、親、兄弟、生まれ、家族、学校など、いろいろな環境の中で培われてくるといわれています。これは後天的にできているものなので、変えにくいけれども可変性があるといわれています。

その上に知識技術があり、これは学習するものです。その上に達成動機（やる気）があって、行動につながっていきます。人間のすべてが行動に向かっていくのだけれども、その底辺には能力があり、行動様式・思考様式があり、知識技術がないと行動できない、そして動機がないとやらないということです。

16. 人材育成の考え方と領域

先ほど言ったように、行動に移さない限り育成はないというのが基本的な考え方です。何かをやってみて、そこからフィードバックを受けることによって学習し、成長するという基本的な考え方を持つので、行動しなければなりません。では、行動は個人だけで規定されるかというと、そうではありません。組織にいる限り、環境要因がものすごく大きく作用します。例えば、大丸松坂屋にいれば、先義後利というミッション、ビジョンが入ってきます。組織文化はどちらかというと、おっとりして、いい人がいて、「そんなに無理しなくていいよね」という関係があるわけです。

そして、決定的に影響力を及ぼすのは、仕事と上司です。どのような仕事をやるかによって、その人の能力は完全に規定されるのです。例えば私は人材育成の仕事をしていますから、当然、人材育成の能力は開発されます。そして、今までいろいろな上司から「もっとこうしろ」「もっとこういう考えでやれ」という、ものすごい影響力を受けていますので、少し違った人材育成の考え方を持っています。新入社員でも、入った部署の上司がものすごく大きな決定力を持ちます。

昔、名古屋大学の（故）若林先生が、新入社員が入ってきたときに、どういう個人の要素なり環境の要素が、その人の成長を最も規定するかということを20年間、研究したのです。実は大丸も、その研究に関わっているのですが、学歴、能力、環境、仕事など、50ぐらいの要素について見たところ、成長に影響力を及ぼした項目がたった一つだけありました。入ってから３年間の上司との相性が、決定的にその人の後々の成長に影響していたのです。成長を部長になったということで測っているので、本当の成長かどうか分からないのですが、それぐらい決定的な要素があるといわれています。

そうすると、入ってから３年間の上司を選んで配置をすることが大切で、上司を選ぶというこ

とは仕事を選ぶということですから、こういう資質のある人をどの職場に持っていって、どういう上司の下に配置すればいいかを考えることが人材育成担当の仕事になります。そして、そういう仕事ができるように知識・技術を勉強させ、やる気になってもらえれば、その人は成長するだろうというモデルを動かしたのです。でも、うまくいかないのです。なぜでしょうか。

まず、能力開発をしたのです。ここで言う能力は、先ほどの三角モデルの底辺にあった能力ではなく、知識技術のことですが、知識技術を勉強しても、ではその人が行動するかというと、しないのです。勉強することと行動することは全く違うので、いくら研修をしても駄目なのです。

そこで、次に人材育成をやりだしました。環境に影響力を及ぼさなくてはいけない、やはり人は環境だということで、組織開発、OJTを始めました。先ほど言ったように、上司がしっかり教えなくてはいけない、せっかく勉強したものを使って、やってもらわないといけないから、上司だ、組織だということなのですが、これもうまくいかないのです。なぜかというと、人材育成がいくら組織に影響力を与えるといっても、限定的だからです。上司にいくらOJTと言っても、結局、もっと優先されるものがあります。企業で言うと、数字です。いくら人材育成が長期的に正しく、こうですと総論で言っても、組織というのは全く変わりません。人材育成は実にこの状況では無力なのです。

どうもうまくいかないときに、そうは言っても個人だということで、もう一回個人に戻るのです。個人をもう少し強くしよう、しかし仕事の領域だけで鍛えておくのは片手落ちなので、うちはワークライフ・インテグレーションという考え方を持ちました。仕事には、会社の仕事、家庭の仕事、個人の仕事、社会の仕事という四つの領域がありますが、ワークライフ・インテグレーションというのは、四つをバランスよく取りましょうという考え方ではなく、人はその四つの領域で仕事をすることによって、成長するという考え方です。

なぜなら、人は、先ほど挙げた四つの領域それぞれの組織に所属しています。市の職員であると同時に、結婚していれば自分の家庭という組織を持っていますし、結婚していなくても、お父さん・お母さんがいれば、家庭という組織に属しています。個人は組織ではないけれども、自分の世界があり、その中に仕事があります。そして、大きく言えば社会に属しているわけです。そのときに、根本的に人を強くしようとするなら、この四つの領域で強くなってもらわなければいけない。だから家庭の仕事をちゃんとやれ、ワークシェアリングとは違う、君にも家庭に仕事があるはずだ、家事は分担するものではなく、自分自身の仕事だと言っています。育児にしても、子どもの成長にかかわるというのは、自分の成長の最大のチャンスです。ということは、家庭というのは成長の領域なのに、それを失うのですか。“lead the self”とあるではないか、あなたは何をもって生きていくのですか、強くあるために何をするのですか。趣味などの世界ではなく、自分の仕事の中に何かあるでしょう。できれば社会につながっていれば、ずっといいという考え方です。

そして生涯発達といって、会社にいる間だけが成長だと言うならば、55歳とか60歳になったら

終わりですが、人間というのは死ぬ瞬間まで成長します。会社がそこまでは責任を持たないにしても、そういうことだと伝えておかないと、辞めてからどうするのか。本当にお客さんに内的動機付けで向かっていこうと思ったら、生涯の軸でいろいろ考えていないと、立ち向かえません。昇格、給料、気持ちよくやれたらいいという外的動機付けだけでは、これからはもたないのです。そのときに、この四つの領域を強くしようと言って、キャリア開発という考え方が出てきたのです。これは長期的なもので、社会貢献に最終的につながっていけばいいと言って、取り組んでいます。

しかし、そうは言っても、キャリア開発だけでは、本当に人が成長するというところに行き当たらないかもしれないということで、最後にものの見方考え方モデルが出てきます。

17. 研修で学習したことが定着しない―エビングハウスの忘却曲線

人間というのは、学習してもすぐに忘れてしまいます。エビングハウスという人が、三つの母音と子音からなる無意味な英単語を覚えさせて、20分後、１時間後、１日後、１週間後、１カ月後に何パーセント覚えていたかを調べたところ、20分後に覚えていたのは58％で、何と４割忘れてしまっていました。人の記憶は意味付けや動機付けがされると保ちやすく、この場合は意味のない単語なので、必ずしもそうだとは言えないのですが、１時間後に至っては44％、１日後には26％、１週間後には23％、１カ月後には21％しか覚えていませんでした。

亀田さん、ここから何が分かりますか。どうしたらいいと思いますか。

（亀田） 繰り返し学習する。

（忠津） そうです。１日後まで覚えていたら、あとは大体ずっと覚えています。ということは、１日のうちに復習しておけば、記憶は保たれるのです。逆に、そういうことをしないと忘れてしまいます。そのときには、学習だけではなく、今は覚えている雰囲気や気分も含めて、忘れてしまうのです。だから、復習は大切だということが分かります。

うちの部下でも「朝会で言っただろう」「そんなの、聞いていません」ということがありますが、次の日にやらなくてはいけないのです。そこまでやるかという気はしますが、これは一つの理論なのです。ですから、しっかり覚えておいてもらわないと、こちらが言ったことを覚えているわけではないということです。

18. キャリア開発とは節目をデザインする

「人は生涯成長し続ける」という考えの下、先ほど言いました四つの領域でのワークライフ・インテグレーションで、四つの領域を統合してくださいと、うちでは言っています。家庭の領域が少ないから、もっと家庭の領域を取らなければいけない、バランスを取りなさいではなく、一つの意味のあるストーリーを自分で描き、あなたの生き方の中で統合してくださいということです。若いときには結婚もしていないから、仕事の領域が中心になって、そこにエネルギーが当然出てくるというのは納得できますが、60歳になって、本当にそれでいいのか。本人が求めていて、そういうストーリーでまとまっているならいいけれども、そうでないのであれば、きちんと修正してくださいと言っています。

うちは50歳のセミナーをするのですが、「どうですか。家庭の中では役に立っていますか？」と聞くと「全滅やな」。特に男性は、全く不要状況です。これでは駄目だと思います。休みの日は何をしているかといったら、疲れて寝ているか、せいぜいゴルフです。何か貫いているゴルフならいいけれども、みんなで文句を言っているゴルフはあまり好きではありません。うちの50歳はものすごく危機的な状況です。ですから、過去のライフスタイル曲線を書かせて、その中でストーリーがあるかどうかを言わせるのです。「僕はこういうふうにやってきて、このときはこんなことをやろうと思って、今はこうしている」とストーリーが言えたらOKです。ところが、ストーリーができない人がいます。今からでも描かなければいけないということです。

また、前向きな姿勢で自らの強みを伸ばしてやっていかなければいけないということも言っています。キャリア開発というのは、トランジションモデルといいまして、キャリアの方向性を持ち、節目をデザインし、アクションを取り、楽しみながらやっていく。これは金井先生の『働くひとのためのキャリア・デザイン』から抜粋しています。大切なのは節目をデザインするということです。節目は人によっていろいろなところで起こってきますので、自分でしっかりつかまえてください。

30歳になりました、結婚します、子どもが生まれます、これは分かりやすい節目です。しかしながら、make sense、「分かった」という節目があるのです。私などは、もう最後の節目です。私は震災のときに神戸の大丸にいたのですが、店はつぶれてしまいました。これは完全な節目です。次の日から２カ月間ぐらい会社にずっと泊まっていました。そのときに、店長が「サービスについて考えてみろ」と言うのです。「店はつぶれていますよ、サービスについて考えるのですか」。組織が崩壊したらどうなるか、これは多分すごい経験だと思います。組織がなくなるのです。枠組みがなくなってしまう、部長などもみんな来ない、店がつぶれている、何が売れるか分からない。とにかく集められて、「おまえはこれをやれ。君はサービスだ」。そのときは係長でしたから、次の日からサービスを考えたのですが、ものすごく考えました。「何をしているんだろう。一体おれは何者なのだろう。何でこんなところにいるのだろう。どうしておれはサービスを

考えるのか。サービスって何なのだろう。自分のできることはどんなことだろう」。そのときが大きな転機でした。

このように、転機は外側からやってくる場合もありますし、それを自分の中で見るというのもあります。そういう転機にしっかりと考えることが大切です。考えて、どんなアクションを取るか。できたら、楽しみながらやった方がいい。そして、次の転機が訪れるまではしっかりやろう、方向性だけはきちんと持とうと言っています。

19. ものの見方考え方モデル

ものの見方考え方モデルとはどういう考え方かというと、先ほど、人の成長は基本的には「能力×ヤル気」モデルではなく、環境との掛け合わせになると言いましたが、もう一つ重要な要素があります。人の成長が、能力と環境と行動に規定されるのは間違いありません。行動することによって、フィードバックが起こって、成長が起こるのです。それは環境に規定されるし、能力にも規定されます。ですから、このモデルで人は成長するということなのですが、このモデルに決定的な影響力を及ぼすのではないかというのが、ポジティブサイコロジーという考え方です。

認知心理学というのはご存じかと思います。うつ病を治すには、プロザックなどの薬を飲みます。ところが、薬によってやや気持ちを明るくし、一時的に和らげればうつ病が治るという考え方ではなく、そもそもうつというもののほとんどは、病的なものや遺伝的なものでない限り、極度な悲観主義が長く続くとなるという考え方が今主流になっています。うちでも、うつが多くなっています。ものすごく環境が厳しくなっていて、マネジャーは徹底的に業績だと言われます。頑張らないといけない、でもできない、「できない、駄目だ、駄目だ、駄目だ」と悲観主義に陥っていって、自分の無力感の中でうつ病になっていくケースが非常に多いです。

そのときに、一時的に薬を飲めば回復するということはあります。しかし、薬には依存傾向があります。薬が離せなくなったり、依存傾向が強くなったりすると、基本的にはなかなか治りにくくなります。そういう中で出てきている認知心理学の考え方では、その人が持っている悲観主義ないしは、ものの見方・考え方を、見に行くというスタイルです。「なぜ、あなたは無力感にさいなまれているのですか」「これができません、あれができません」「どうして、それができないと思うのですか」。そして、例えば小さいときにいじめに遭ったということであれば、そこを変えていくのです。

その人が持っているものの見方・考え方が、その人の行動力にものすごく影響力を持って、ひどい場合はうつを起こすことがあります。そのときに、人は行動することによって成長するということは間違いありません。環境に影響されるのも間違いないし、能力にも影響されます。しかし、もう一つ大きな決定力に、ものの見方・考え方、思考パターンがあります。このものの見方・考え方には可変性があって、もしここを鍛えることができるならば、それを個人の成長の源

にすることができるという考え方です。

この考え方がすごいのは、いかなる環境においても、いかなる資質においても、成長に資するようなものの見方・考え方を持つことができれば、安定的に行動に移すことができると考えるところです。アウシュビッツで生き残った人たちを調査したところ、この人たちは「明日は助けに来る」「あさっては来る」「今何かができる。だからみんなで協働しよう。今できることは何かを考えてやろう」という集団だったのです。

前向きなものの見方・考え方、楽天主義ではなく楽観主義をしっかり持つということをチャーチルが言い、アランが言ったわけですが、そういうものの見方・考え方をもし持つことができるとするならば、その人は安定的に行動を起こすことができるようになるだろう。では、こういうことを鍛えるモデル、ないしはプログラムを作ることはできないのか。うつ病の人ですら回復することが、認知心理学の世界でできるとするならば、ものの見方・考え方を認知し、それをより良く行動するために使えないかと考えたわけです。

私の能力の強みの特徴は、最高志向を持っていることです。ものすごく理想を言って、その理想に付いてこられない人は嫌いなのです。いい意味でも悪い意味でもそういう考え方を持っているので、そういうことが理解できない人がいると、イライラします。「なぜできないのか」「いや、そんなことを言っても」「そうあるべきだろう」。要するに、そういう思考パターンを持っているのです。この思考パターンは、直すことができませんが、そういう思考パターンを持っていることを認知し、それを使いすぎないようにコントロールすることはできます。ですから、新入社員にも「もっと考えろ。あなたはどういうものの見方・考え方をしているの？」と言って、それを認知させるのです。

認知の中で、人を行動させないものは、他責です。誰が悪い、世の中が悪い、親が悪い、上司が悪い、会社が悪いと言っている限り、絶対に行動は起こりません。ところが、最近、新入社員にすごく多いのです。「会社がやってくれないから、できません」。そういうものの見方、他責というのは絶対に出ます。私でも出ます。ただ、それが出たときに、認知できるかどうかなのです。ですから、「君、他責にしているよ」「これはいけないな」といって、ものの見方・考え方を認知して、より良く行動するために、それを使うようなプログラムを今動かしています。

そのプログラムを神戸大学の先生と組んでいまして、実際にどういうものの見方・考え方を持つと、人は行動するようになるのか。認知力を高めるためには、何をしたらいいのか。学習力を規定していますので、学習力を高めるためにどうしていったらいいのか。そして、基本的にはフィードバックをかけますので、どの仕組みとどの仕組みでフィードバックをかけるのか。具体的には、新入社員は私の部下ですので、全員私が面談してフィードバックをかけます。上司もそういうことをするような仕組みを作り、考課の仕組みも作ります。ピアプレッシャーといって、みんなにやってもらうのです。これが一番効きます。みんなで、「○○さんは今日はどういう行動を取りましたか」ということをやって、フィードバックする。それで学ぶということをします。

これは結構厳しいです。今の若い人たちはフィードバックに慣れていないので、ものすごく大変で、フィードバックをものすごく恐れますが、あえてやります。そうすると、認知力が高まってきます。考えだすのです。

最初は、理由などありません。「他責はいかん。やめておけ」ですが、そのうち、なぜやめないといけないのか、やめたらどうなるのかということをやります。そうすると、真ん中の６割と、特に下の２割に効きます。

良くない考え方なのですが、人材育成には２・６・２という考え方がありまして、上の２割の優秀な人たちは、放っておいても偉くなるし勉強する。真ん中の６は、付いていくから方向を示してあげる。下の２はあきらめる。理由はないのですが、分析すると２・６・２に分かれるといわれていて、不思議なことに、うちの社員も評価すると２・６・２に分かれます。下の２は大変です。ちょっと病的なところも含みながら来ている人もいるので、先ほどの認知心理学の世界はものすごく有効です。現実に病気の人たちも来ているケースがたくさん出てきますし、すぐ見つけることができます。私は認知診断を勉強していますので、ちょっと危ないというのは、すぐ分かります。そうすると、適切なプログラムを動かしますし、当然お医者さんにも診てもらいますが、下の２には非常に有効です。真ん中の６にも使えます。上の２は放っておいてもできます。

そういうプログラムを現在作って動かしており、３年間で証明することを神戸大学の先生とやります。人材育成は、人の成長がある程度証明できないと駄目なのです。そういうことでやっていこうと思っています。

従って、皆さん方には、組織とは何なのか、組織の成長というのはどういうことなのか、人はどういうモデルで見るのか、人の成長はどういうことに規定されるのか、そして人が成長するとはどういうことなのかを、まずは“lead the self”のところからやっていただきたいと思っています。

皆さん方は、気が付かないうちに、ものの見方・考え方を確実に持っています。生まれながらに持っているのです。例えば、紙に１円玉の大きさと魚を一匹描いてみてください。では、１円玉を持っている人は、確かめてください。大概の人は、実際よりも小さいはずなのです。これはコインテストと言って、１円玉に対する皆さま方の価値観を表しています。要はお金に対する価値観だと思ってください。小さければ小さいほどあまり金に執着しないということですが、これは誰に教えられているわけでもありません。

魚は、左側に向かって泳いでいませんか。それは誰かに教えてもらいましたか。誰に教えてもらったわけでもないけれども、どこかでもらっている価値観なのです。12歳までの間にみんな魚は左に泳いでいるのを見ていて、いつの間にか魚は左側に向かって描くようになるのです。

しかし、今認知しましたので、今度１円玉の大きさを描いてくださいと言ったら、皆さん方の価値観は変わりませんが、大きく描き変えることはできます。これが認知心理学の世界なのです。「この場合は魚を右に泳がせてください」と言ったら右向きに描けますが、認知していなかった

ら、常に左に泳いでいると思っているから、左向きに描くでしょう。でも、「右もありますよ」と言ったときに「そうやな」と認知してもらうというのが、基本的な育成の考え方のベースにあるのです。認知することができれば、行動が変わるのです。ただ、認知をしてもらうことが大変なのです。１円玉は答えがありましたし、魚も、そう言われたらそうだと思います。ところが、ものの見方・考え方の他責というのは、そう簡単に認知できないのです。でも、これをもし認知することができれば、行動は必ず変わります。そういうことを論理的にすることによって、成長につなげていこうということを今やっているわけです。

20. キャリア形成について―前向きなものの見方・考え方

これはうちの新任の人にもいつも言うのですが、「自己理解を進め、シッカリとした目標を立てる」という考え方があります。先ほど、目標の共有化やビジョンを持つことがすごく大切だと言いましたが、今の若い人たちは目標病に侵されています。大学でいろいろなことを教えてもらって、キャリア目標を持てと言われるのですが、普通はなかなかそういう目標が持てません。それで、自己分析をするのですが、分析すればするほど分からなくなり、自分の旅に出て、帰ってこられなくなる人がたくさんいます。答えを出してくれるオウムに行ってしまったりするのです。こういうものだ、信じろと言われると、今の人たちはものすごく弱いですから、信じてしまうのです。

人は生涯成長し、環境は常に変化していますので、計画された「自分に見合うキャリア」、きちんと決まった目標を持つのは相当難しいことです。そうすると、育てる「見合うキャリア」、いわゆる成長する、育成するという考え方が非常に大切になります。だから、ある方向性を持ちながらも、行動することによって見えてくるものがあって、それを認知心理学の世界で見つけて、気付いたら、それを「かわいい、かわいい」と育て上げるのです。そのためには、外の世界に注意を払い、マーケット感覚を持つこと、きちんとした目標の代わりに、自分は八尾市で何をしたい、自分の人生はどうありたいという自分らしさへのこだわりを持つこと、前向きなものの見方考え方で、今日をしっかり生きることです。

キャリア開発の考え方の中で、スタンフォード大学のクランボルツという先生が持っているPlanned Happenstanceという考え方があります。これは「意図された偶発性」ということで、世の中には偶然に起こることは一つもない、それは自分が必然的に起こすものであり、引き寄せるものである。従って今日、目の前の時間をしっかり認知して生きることが大切だという、前向きな姿勢を説くものです。

何を言っているかというと、今ここに起こっている瞬間は、皆さま方は選択して来ています。自分で選んでることを持つということは、非常に成長の世界の中では大切だ、だから今を大切にしなさいということです。振り返りは過去に起こったことを考え、現在に生かすためにやるの

であり、未来というのは、自分の目標を持って今日をしっかり生きるためにやるのです。そのときに、今日の時間をコントロールすることは、皆さん方は可能です。今日の皆さん方を“lead the self”することは可能です。しっかりそういうことを起こしてください。そういうことから組織の改革や人の成長は始まります。

21. おわりに

星野道夫という、私の大好きな写真家がいます。彼は慶応大学でいろいろ勉強したのですが、どういうキャリアを選びたいのかよく分からなくて、あるとき、神田の古本屋に入って、『アラスカの大地』という本を手に取りました。もともと写真の勉強をしていて、アラスカに興味があったのですが、ぺらぺらと見ていたら、シュシュマシェフ村というのがあったのです。そこでmake senseが起きたのです。「すごい、こんなところに人が住んでいる」とものすごく感動して、アメリカ合衆国アラスカ州シュシュマシェフ村の村長あてに手紙を書いたら、半年後に村長から「一回来てみるか。一回シュシュマシェフ村で過ごしてみるか」という返事が来ました。そこで、シュシュマシェフ村に行き、素晴らしい自然や動物を見て「これだ」と思った彼は、帰って写真の勉強をし、もう一回アラスカの大学に入り直して、自然と動物の勉強をします。そして写真家になって、こういう写真を撮ったのです。

こういうめぐり合わせは、Planned Happenstanceそのものですが、それなりに問題意識を持って本屋に行って、一生懸命やったときに起こるわけです。生き方もそうですが、彼の撮る自然や動物の写真はもちろん、文章も理屈抜きに美しく純粋です。彼がカムチャツカでヒグマに襲われて生涯を終えるのは、何とも切ないけれども、自分もこんな美しい人生を歩みたいと願っています。どうか学生諸君も、ぜひ自分の人生を“lead the self”しながら、意義のある美しい人生にしてほしいという話をして、いつも終わるようにしています。

脈絡もなく随分、いろいろお話ししたのですが、自治体の皆さん方はすごく頑張っていらっしゃって、これを読ませていただいて、すごく勉強させてもらいました。

例えば田中さんは、「『全体の奉仕者である』という特殊性を有する公務員が、もしかしたら、高信頼性を形成するのに一番適した職業ではないか」と書いていらっしゃいます。実は、そういうところがありまして、一生懸命、顧客満足と言っていても、やはり民間は数字や業績に左右されてしまうときがすごくあるのです。しかし、皆さん方は公僕なので、赤字でつぶれてはいけないけれども、純粋に市民を見られるという世界にはなりやすいと思います。見てほしい、見てみるのではないかと思ったりもします。

亀田さんは、「住民や企業の多様なニーズ一つひとつに応えていくことが困難になってきています。このような状況だからこそ、信頼される自治体とは何かについて考えを深め、共通認識を持つことが重要な作業になってくるものと思います」。高信頼組織を、中西先生の素晴らしい講

座を聞きながら一生懸命やっていこうと感じているということです。

橋本さんは、「組織は、たくさんの構成員により成り立っている。一部の人間のみなら前向きに夢を語り、目標を共有することはそう難しいことではないが、組織全体となると難しいのではと思ってしまう。皆にやる気がみなぎり、体調が良く、生活基盤も安定しているということはない。その中で、活性化した組織を維持し続けるのは容易ではない。私自身、どうすればよいのか分からず自問している日々である。その中で、旭山動物園が取られている『担当制』『代番制』『勉強会』の仕組みはシンプルであり、どの職場にも合うものであると思われる。自組織でも実践していきたい」。「一人ひとりが尊重され、認められなければ生き生きと働くことはできない。自立し、生き生きと働く個人がいなければ活性した組織はあり得ない。個人と組織がともに影響し合って組織を活性化させるということがよく理解できた。併せて、組織の活性化は一朝一夕でできることではなく、細かな幾つもの取り組みをこつこつと積み上げた先にあるものであることも理解できた」と書いていらっしゃるのは、そのとおりだと思います。

どうか無力感や悲観主義にさいなまれないでください。今日できることは限られているかもしれませんが、“lead the self”で皆さん方ができることはたくさんあると思います。これからまだ、２回、３回と、この研究会もつながっていき、さまざまに素晴らしい知見を学ぶことができると思います。しかしながら、エビングハウスの忘却曲線にあるように、１日たったら覚えているのは20％です。それでは、せっかく勉強したのにつらいではありませんか。一番有効なのは、自分でやってみるということです。研究成果を求められることもあるでしょうが、やってみてこうだったとか、試してみたけれどもこうだったというものができたら、とてもいいと思っていますので、どうかそういうことに活かしていただきたいと思います。

「組織と人の成長について」提言書

門真市　影　林　佳　孝
八尾市　牧　野　剛　士

第４回研究会のテーマは「人と組織の成長について」であり、講義内容のほか、組織の変革において成功を収めた旭山動物園の事例を研究した。旭山動物園は個性的な展示施設が話題を呼び有名となった動物園であるが、経営の視点からのたゆまぬ努力はあまり知られていない。園内で発生したエキノコックス症のために廃園の危機に見舞われた時も、飼育係員たちは理想を描き、「14枚のスケッチ」を作成してビジョンを共有し、行動展示を実現させた。このスケッチが、旭山動物園の再生への大きな一歩になっている。また、「個」を活かすことを目的とした「担当制」を導入し、一人で責任を持って動物を担当することにより、自由なアイデアや創意工夫を生む人材育成ができた。本稿では、こうした成功事例から考えられる要因を踏まえて、人と組織の観点から高信頼性組織になるための提言を行っていきたい。

第１章で研究員が日常業務を通じて感じた職場の現状と課題を述べ、第２章で高信頼性組織に近づくための方策を考え、その考えを踏まえた上で第３章において課題解決に必要となる方向性を示していく。

第１章　人と組織の観点からみた、地方自治体の職場の現状と課題

１．組織：横連携が取れず、目標を共有できていないため、役割分担も不明確

他部署との連携が少ないため、全体としての大きな目標を職員間で共有できていない。日常業務の課題に対しても、積極的な解決策の検討や議論が出来ていない。組織としての方向性がちぐはぐで広域的・長期的な展望がない。

２．個人：積極的な解決策の検討が行われず、個人間で検討するなど連携がない

日常の業務に忙殺され、業務の課題に対して検討や議論がされていない。組織全体のことを考えず、個人もしくは所属する部署の利益のみを考える職員もいる。個人は組織の一員として意欲を高め、能力を発揮しなければいけないが、その意欲が内的動機付けによるものでないため、自発的行動ができないでいる。

３．人材育成：個人の人材育成による、組織の長期的な成長（目標）の方向性がない

職員の中には、人材育成は人事部門の仕事であるとの考え方があり、人材育成部門は個人の能

力育成に力を入れているが、思うような効果が上がっていない。

４．住民の視点：住民ニーズを的確に把握できていない

所属する部署のことしか考えておらず、的確な住民ニーズを把握できていない。結果として、住民目線によるニーズの分析が情報共有の不足によりできておらず、住民ニーズの変化にも対応できていない。

第２章　高信頼性組織に近づくために

１．バーナードの組織の存立要件＋「役割分担」「シナジー効果」

アメリカの経営学者であるチェスター・バーナードは、「相互に意思を伝達できる人々がおり、それらの人々は行為を貢献しようとする意欲を持って、共通目的の達成を目指すときに、組織が成立する」としており、①目的、②貢献意欲、③伝達（コミュニケーション）の３点を組織の存立要件としている。これは、経営学の基本となっている。

また、高信頼性組織を構築する上では、さらに「役割分担」と「シナジー効果（相乗効果）」の２つを合わせた５つの要件が必要と考えられる。互いにコミュニケーションを図ることにより、役割分担を明確にすることで、組織へのシナジー効果が期待される。

２．組織構成の４要素を考慮した、組織の生産性向上

組織の構成には、「仕事・業務」「組織・仕組み」「人・育成」「文化・風土」の４要素がある。組織の生産性を向上させるためには、組織の構成要素が相互に影響し合う事を考慮しなければならない。環境変化を捉えた共通のビジョン・戦略を組織全体で持ち、４要素の生産性を高めることが必要である。４要素は相互に影響し合うため、いずれかが機能していない場合は、業績などの成果に繋がりにくい。

３．組織の原動力となる「人」が個性・能力を最大限に発揮できる環境づくり

組織の原動力は「人」であり、意欲を高め、最大限の能力を発揮し、個人が成長できるような環境づくりが高信頼性組織の構築には不可欠である。人は、「会社」「家庭」「個人」「社会」という４つの領域に属しており、職場（会社）を中心とした個人の人生、生き方（ワークライフ・インテグレーション）によるキャリア開発を推進することで大きく成長する。すなわち、個人としては目指すべき将来像を持ち、４つの領域のワークライフ・インテグレーションを人生の節目においてデザインすることで成長していくと考えられる。

人材の育成の取り組みには４段階あり、「能力開発」「人材育成」から始まって「キャリア開発」へと発展して行く。組織としては、人は生涯成長しつづけるという「生涯成長」のキーワー

ドを基本に、その個人の役割分担をも考えたキャリア開発を重視していくとよいだろう。キャリア開発はさらに、「ものの見方・考え方」を学ぶ最終段階へと発展していく。

なお、キャリア形成には「Planned Happenstance」という考え方がある。「意図された偶発性」というもので、「世の中には偶然に起こることは一つもない」「自分自身が必然的に起こし、引き寄せるものである」という前向きな姿勢を説くものである。つまり、「自己理解を深め、しっかりとした目標を立てる」ということも考慮することが重要である。

4．全体力をアップするための「内的動機付けされた“ヤル気”」と、ものの見方・考え方の「認知」

個人が成長していくには、「能力×ヤル気」が基本となる。「ヤル気」は、外的動機付けでは長続きしないため、内的動機付けが不可欠である。そして、内的動機付けは実践の中での「気づき」が重要な要素である。知識・技術と前向きな行動力による実践・活用があり、試行錯誤した先に「気づき」による成長がある。さらに、「気づき」が内的動機付けへとつながり、このサイクルにより人は成長していくのである。

また、能力を後天的に変えることは難しいが、ものの見方や考え方は可変性があり、それを「認知」することでコントロールできる。個人が何をしたいかを明確にし、他責（自責に対して、周りの責任にすること）を排除し、ものの見方・考え方を「認知」した上で、自ら行動することにより、環境変化がうまれて、組織としての全体力がアップする。

第3章　課題を解決するために

1．良好な人間関係による「個」を大切にすることが高信頼性組織の一歩である

組織がいかにあるべきかを考えるにあたり、旭山動物園という先進事例の成功要因を学び、研究会にて共有した。旭山動物園においても、良好な人間関係や情報共有することが重要であり、そのことで共通目標や同じ目的を持つことができていた。コミュニケーションの充実を図り、目的の共有を行うアウトプットの場を、定期的かつ自主的に持つことが高信頼を得る為の基礎といえるだろう。具体的には、旭山動物園でも取り組まれた勉強会の活用などが考えられる。旭山動物園では、結果として「個」の自発的なアイデアを大切にした14枚のスケッチを作成してビジョンを共有した。また、「担当制」による意識改革を行うなどの工夫をもたらしたと考えられる。

勉強会を行う場合、職場単位で行うなどして役割分担を明確にして、やりっぱなしで終わらないことが重要である。常にフィードバックを行い、客観的なものの見方をすることで、さらに組織の生産性が向上するだろう。

２．タテ・ヨコ・ナナメの連携（コミュニケーション）を活発に行う

研究会を通じての共通キーワードである「情報共有・コミュニケーション」をしっかり図っていくことは言うまでもない。組織が高信頼を得るためには活性化が必要であり、特にビジョン・戦略を共有することが重要と思われる。その手法として、研究会では以下の具体案が挙げられた。

①仕事に対する意識調査を行い、仕事に対する満足度や不満、人間関係などの問題を聞き、その問題を解消するにはどうすればよいかの検討を行う。

②グループウエアシステム等、視覚的に認識できる工夫を行う。

③他責文化を排除するためにも、普段接することのない市長などの特別職との意見交換の場をつくり、現状や課題を共有してヤル気を促す。

どの取り組みが活性化に繋がるかは、それぞれの組織の仕組みや風土によって異なるが、まずはコミュニケーションの活性化に取り組むべきと考えられる。

３．トータルな人材育成システムへと変革し、リーダーシップを引き出す

人材育成は、一人ひとりが意欲を高めて最大限の能力を発揮し、それを組織の力として惜しみなく出し、結集するというようなトータルな仕組みでなければ、変革を乗り越えられない。ワークライフ・インテグレーションの視点から、「生涯成長」を考慮して、退職後のことも考えた自分のキャリアをデザインできるように、育成を図ることが必要である。ボランティアやNPO活動への参加など、退職後の目標も視野に入れた自分のストーリーを統合していくことにより、個人が成長することで、やがて組織の成長へと繋がっていく。個人の成長は「能力×ヤル気」で決まるが、人は先天的な能力・環境に関わらず成長することが可能であると全ての職員が「認知」することで、育成についての組織風土が生まれと思われる。個人としても、内的動機付けによるヤル気によって、前向きな姿勢が生まれてくる。課題がなくても自ら行動するリーダーシップを養い、次項で述べる「lead the self」の考え方を持っていると、新たな仕事や役割に挑戦する意欲の向上につながるものと思われる。

４．「lead the self」自分でやってみることから全ては始まるという意識で行動する

リーダーシップには３つの段階があるが、「こういう目標に向かっていこう」と周囲の人々や組織をリードする“lead the people”があり、これが大きくなると、“lead the society”となる。マーティン・ルーサー・キング・ジュニアやジョン・Ｆ・ケネディのように社会を変えていく偉大なリーダーが唱えたものである。と言うと、誰もがリーダーシップとは特別な人が持つものだと思われがちである。そこで、“lead the people”よりも前の段階として、“lead the self”という言葉がでてくる。「まずは自分から始まる」との考え方である。

一人ひとりが常に“lead the self”を念頭に行動していくことにより、自然と他責の文化から前向きなものの見方の文化へ、組織内部の視点から住民目線である外部の視点をもつことへと、

意識変革していくのではないだろうか。組織を構築していく上で起点となるのは「個人」であることから、“lead the self”による個人の成長が、やがて組織の成長へと繋がっていくのである。

（参考文献）

遠藤功『未来のスケッチ～経営で大切なことは旭山動物園にぜんぶある』あさ出版、2010年

第 5 部

危機管理と事業継続マネジメント

「危機管理と事業継続マネジメント」

講　師　古　本　　勉 氏
（株式会社富士通総研　BCM訓練センター　センター長）

実施日　平成22年11月８日(月)

はじめにー「不測の事態」について

今までは、どちらかというと平常時に組織を強くするにはというお話だったかもしれませんが、今日は非常時にも強いのはどういう組織かをお話ししたいと思います。

今日お話しするのは不測の事態についてですが、話がリアルで面白いように、途中でいろいろ脱線します。

中西先生の第１回基調講義資料の中に、今日私がお話しするキーワードが幾つか入っていて、関係するところだけを紹介します。

「地方自治体にとって、常に正確で安定したサービスを提供し、「不測の事態」にも強く高い信頼性を誇る組織を構築することは、重要な経営課題である」。ここで「不測の事態」と言っています。

それから、「近年、偽装・隠蔽問題、大規模な個人情報の漏洩、システムトラブル、自然災害」とあります。ここでは「自然災害」という言葉が出るのですが、これから私がお話しする内容も自然災害に近いお話です。なぜかというと、偽装、隠ぺい、個人情報の漏洩、システムトラブルは日常茶飯事、絶対に起こることです。自然災害というのは、いつ来るか分からない。来るか来ないかも分からない。来たときにはドカンと来るのですが、そのときに自治体で言う「サービス」、企業で言う「製品提供」に相当なインパクトがあるというのが一般的な認識です。そのインパクトをどうやって小さくしようかという話をこれからしていきます。

また、「不測の事態をすべて防ぐことはできないという前提を持つ」とあります。地震や火災というと、耐震対策しましょうとか、建物は防火区画を設けたり、カーテンも燃えにくい材料を使ったり、ある程度、防ごうということもやっているのですが、地震は来てしまうし、水害は来てしまうし、新型インフルエンザは来てしまう。必ず来るのです。止められない。来たときにどうしましょうかという話を、これからやっていきます。

今日、私がお話しする「事業継続マネジメント」とは、「マネジメント」ですから経営管理手法のことで、団体・企業が行なっていくべきマネジメント手法のことを指しています。中西先生の資料の中にも「事業継続計画、危機対応マニュアルは重要だけれども、これがすべてではない」と書いてあります。何か起こったらどうしようかということを考えて、マニュアルを作ったり、一生懸命ドキュメントを整理したりするのですが、「それを作ってさえいればいいと思って

いますか。まさかそうではないですよね」というお話をします。

自治体の方や企業でも、どちらかというとまじめな、規程どおりの方は、こうなったらこうしよう、あれが駄目になったら、こうリカバリーしようと、ありとあらゆるいろいろなことを考えてマニュアルを作ろうとしますが、実はマニュアルだけでは全く意味がないのです。作らないよりは作った方がいいのですが、マニュアルがあるからということで安心できることではありません。

ではまず、皆さんの情報量を整えるために「事業継続マネジメント（BCM）とは」という話から入っています。事前に配布された小さい副読本は読んでいただけたかと思いますが、あれは全容でエッセンスだけなので、民間企業、製造業、流通業、金融業、自治体の方であるかには関係なく、広くどなたでも読めるような内容になっているかと思います。

途中から、自治体はどうなっているのかという話をします。そして今、世の中はどの辺まで行っているのかという話と、最後に危機対応スキルの話をします。

今日の私の講義の答えを先に言いますが、「最後は人」だというところに話は来ます。いろいろなことを準備します。マニュアルをそろえます。いろいろな体制を取ります。でも、最後は人です。

今日、前回の振り返りで皆さんが「人」、「自責他責」、「コミュニケーション」というキーワードを出しておられましたが、これから私がお話しするところにもかかわってきます。今までは平常時のコミュニケーションを考えておられたかもしれませんが、非常時のコミュニケーションとはどういうことなのかという話をします。情報が多い、という話もどなたかされていましたが、非常時も全くそういうことが起こって、いろいろな情報がバラバラと溢れかえるように来るのです。

その中で、何をどう見て、何が大事で、何が大事でなくて、その大事なのはどういう順番でやればよいかを考えるのは「人」です。それはマニュアルに書いてあるわけではなく、マニュアルには書けないのです。それが今日の私の話の結論になるかと思い、それを最後にお話しして締めくくりたいと思っています。余裕があれば、ケースをご提供して、ディスカッションしていただく時間も取れればと思っています。

1．事業継続マネジメント（BCM）とは

1－1．不確実性の時代

「われわれは未来を予測できるほど賢くはない。だからこそわれわれは未来にもっと俊敏に反応できなければならない」。これはジャック・ウェルチの言葉です。ここで大事なことは、「俊敏に反応」することです。何かが起こります。何が起こったかを冷静に見て、それに反応していく。それが高信頼性組織につながると思っています。「俊敏な組織の作り方」のような企業の本は結構出ています。「予測できるほど賢くない」とありますが、予測できないことはたくさん起こります。そのときにどうするかという話が大事だということです。いろいろな人がこういうことを

言っているので、一つだけご紹介しました。

１－２．経営活動とは

このスライドは企業の経営の例になっています。横軸が時間の経過、縦軸が売上・利益となっていますが、皆さまから見ると「サービスレベル」と考えてもいいです。山と谷になって、上り坂、下り坂です。

上り坂というのは、自治体も企業もそうですが、放っておいてもうまくいって、どんどん儲かって、自治体の税収がどんどん増えて全然心配ない。いったん何か悪いことが起こると、企業の経営がうまくいかなくなって下り坂になっていくのです。リーマンショックもそうでしょうし、今の円高もそうでしょう。何か調子がいいとか、円高やM＆Aとか何でもいいのですが調子が悪いとか、いろいろなことが起こるのですが、それは企業の経営者から見ると、日常茶飯事のことで、起こるべくして起こっているのです。そんなことは気付かなかったとか、知らなかったという経営者はいないわけで、当たり前のことが起きている。ですから、こういうことを守るやり方もたくさんあるし、過去に事例やベストプラクティスもたくさんあります。

さて、上り坂、下り坂以外に「まさか」という坂があるのです。この「まさか」という坂は予知できない。落っこちてしまうという感じです。「まさか」という坂が起こったときにどうしましょうかという話なのです。

１－３．平常時と危機発生時の違い

４回目までのお話は「平常時の経営環境」に近かったと思います。平常時にどうやって組織を運営していけばいいかという話です。「先を予見した行動が可能」、「過去の経験や対応事例」すなわちベストプラクティスという言い方をしますが、過去にもこんなことがあったと言いながら対応していくことです。「経営資源の突発的な制限はない」という日本語は分かりにくいのですが、「危機の経営環境」を見ていただきましょう。

では、「まさか」という坂が起こったときに、どんなことがあるかというと、「急激な状況変化」が起こります。大規模地震などがそうです。東京だとゲリラ豪雨で突然雨が降ってきて、あっという間に床上浸水になってしまって、ひどいことになります。予測・予防不可能です。「経験や対応事例が少ない」というのは、今までにないことが起こるのですから、経験事例がないのです。

「利用可能な経営資源が制限される」とは、地震が起こったというときに、ビル、人、ITなど、なくてはならないリソースを経営資源と一言で言っていますが、一般的にはビル、製造設備、サービス拠点といったファシリティ、それからITなどが制限されます。地震が起こったら、このビルは使えませんとか、水害でマシンが水浸しになってしまったとか、新型インフルエンザになって、人が半分しか集まれないということが起こるわけです。それが「利用可能な経営資源が

制限される」という意味です。

１－４．危機発生を前提とした経営

困ったときにどうしようか。危機が起こったときに、強い組織運営、経営とはどういうことかを考えていくときに、地震、新型インフルエンザ、火災、ゲリラ豪雨も防げないということは「危機発生を前提」として物事を考えます。それを防ごうとか、逃げようということではなく、それが起こる、来てしまった、なってしまった。それを前提に物事を考えていくというのが、今日お話しする事業継続マネジメントの１点目の軸足になっています。

先ほどジャック・ウェルチの言葉で言いましたが、「俊敏に状況に対応する」ことができる組織とはどういう組織でしょうか、というのが２点目です。

３点目は「資源配分の優先順位（価値観）が明確になっている」です。仕事をする上で必要なリソースが制限されていますから、制限されたリソースの中で何からやるか分かっていますかという話です。

自治体も一般民間企業も同じですが、何からやろうかということが意外と分かっていなくて、取りあえず、人間は自分がやっている仕事を早く立ち上げよう、元に戻そうとするのです。でも、それは違うという話をこれからしていきます。

１－５．必要な対応

ちょっとイメージしてみましょう。例えばある製造会社の主力製品の生産工場から５キロ先が震源の大地震が発生しました。そのときに工場の従業員が負傷したり、設備が使えなくなったり、大きなダメージがあります。電力、水、ネットワークも全部止まっています。これから書き入れ時というときに生産出荷停止は大ダメージだ、ということが起こるのです。

皆さんのお仕事にこの日本語を置き換えて考えていただけたらと思います。避けられないインシデントが絶対に起こるのです。これは被害想定というのですが、そうなったときにどんなことがイメージされますか。大阪でも上町活断層が震源で大地震が来たというときに、皆さんの仕事をされている事務所、オフィス、拠点がめちゃめちゃになります。想像できますか。古い建物だと倒壊します。立派なビル、高層ビルに入っていたとしたら絶対倒壊しません。わざと地震の揺れを逃がす造りになっていますから、数メートルも揺れるでしょう。もし揺れを逃がさなかったらポキッと折れますから、わざとエネルギーを逃がして、ビルの上の方は数メートル揺れるのです。机、いす、オフィスはめちゃめちゃです。コピー機など百キロもある機械のそばに近寄ってはいけません。あれが飛んできますから、圧死してしまうのです。

そういうことを皆さんが今勤めておられる事務所の中で想像できますか。止めてはいけない住民サービスをたくさんされておられるとしたら、どうやって再開するかを考えられるかということです。これがリアルに想像できないと、この後の議論が全く発展しません。自分のオフィスが

どうなるか想像できるでしょうか。

高層ビルにおられる方はいますか。どんなビルでも、1981年以降の新耐震基準のビルは、ある程度の震度に耐えられる造りをしているので、たぶん倒れないはずです。阪神・淡路で倒れたビルは、古いビルか、事件にもなった偽装工事でしょうか。

地震になったとして、皆さんが事務所にいたら、最初に何をするでしょう。けが人がいるかどうかは大事なこと。「従業員の安否確認、負傷者救出」、人の生命を守るというのは一番大事なことです。これは自治体か、企業かは関係ありません。どの企業の防災マニュアル、自治体の災害対策マニュアルを見ても同じです。最初に「社員、職員の安否を確認し、生命の安全を守る」ことが必ず書いてあります。

２点目が「二次災害発生の防止」です。まず、人が大事だと分かりました。次は二次災害防止です。建物が倒壊しそうだったら、早く逃げろということもあるし、先ほど工場の例が出ましたが、有機溶剤など危険なものを使っていたりする工場は、いろいろなものが流れ出すので、そういうものを止めることをします。

３点目は、「建物・工場設備の被害状況確認」です。皆さんのオフィス、庁舎の被害状況を確認します。人は大丈夫か。生きているのか死んでいるのか。二次災害は大丈夫か。周りを見渡して、この建物の周りがどうなっているのかを確認するわけです。

次に「ビジネスの復旧継続」です。サービスでも何でも、仕事を戻しましょうということを考え始めるのです。物事はこの順番に考えます。

防災と事業継続と何が違うのですかと質問する方がいますが、違いがあるわけではなくて、連続しているのです。人の安全、建物の安全が分かると、残った人、残ったファシリティを使って、どうやってサービスを元に戻そうか、ビジネスを元に戻そうかを考えます。こういう順番でやっていきます。「従業員の安否確認、負傷者救出」、「二次災害発生の防止」、「建物・工場設備の被害状況確認」の三つが従来の防災起点の話です。「ビジネスの復旧継続」が事業継続の話になります。

１－６．ビジネスを復旧継続するには

仕事が止まるわけですから、止まったことでどんな影響があるかをまず考えます。ご自分でやっておられる仕事、住民サービスでも何でも、それがある一定期間止まったときに、どんなことが起こるか想像できますか。１週間ぐらい止まったら、お仕事がどんなことになりますか。

窓口業務ができなくなり、証明書が発行できないなどと言いますが、非常時に必要な証明書とは何でしょうか。そういうことをずっと考えるのが「生産活動停止による影響調査」です。自分たちがやっている仕事は何か。それが止まったら誰にどんな迷惑がかかるのか。どれぐらいの期間、迷惑がかかるのか。３日ぐらいであれば停止しても大丈夫だろうか。そういったことを考えるのです。

皆さんのお仕事に置き換えて考えてみると、自分がやっている仕事はしばらく止めても大丈夫か、止まっては駄目か、想像できますか。大丈夫ですか。そういうことを各部門で突き詰めて考えていくことになります。

「優先順位の判断」というのは、しばらく止めていいとか、これは急がなくてはというものがあるわけです。これが優先順位です。裏返すと、何から早く戻すか。全部止まったら止まったでいい。でも、自分のやっている仕事が３～５種類あったとして、あるいは窓口業務が10種類あったとして、どれから戻すかという優先順位を聞いています。とにかくいっぺんにできないわけで、非常時ですから、オフィスも十分使えない。ITも止まっているかもしれない。窓口を開くといっても十分なスペースがないかもしれない。どのサービスからやるのかという順番が分かりますか。

その順番が分かったら、次に「復旧・再開方法の決定」です。ではどうやって戻すのか。仕事をしている事務所がめちゃめちゃになっている中で再開しようと思ったら、オフィスがきれいになるまで待つか。元に戻るまで１カ月かかるといったら、１カ月自宅待機をするか。いや、そうではない。１週間しか止められないのだから、事務所が１カ月かかると言われたら、どこか別の事務所、別の使えそうなオフィスに行って、そこでサービスを再開することを考えておこう。それを実施していく「復旧・再開方法の実施」です。こういう順番です。

今までは組織コミュニケーションといった講義だったかもしれませんが、今日はちょっと違って、めちゃくちゃになっているときにどう考えるかという話です。

事業継続は、先ほど被害想定といいましたが、こんなことになったとき、どうやっていくかについても、自分の頭の中でシミュレーションが行なわれるわけです。イメージングできない方は、このあたりはかなり苦しいのです。会議中でもいいですし、どこかでお仕事をしている。とにかくこの瞬間に何かが起こって、ピシャリと止まるわけです。こういうことがもし起こったとしたら、いち早く対応するために何をするか、ご自分が使っている平たい易しい言葉で書き直してみてください。

１－７．俊敏に対応するためには

次は「復旧優先度の高い重要業務と目標復旧時間の明確化」です。ご自分の仕事で、何から戻そうとしますか。何をしばらく置いておいて、優先順位をつけられますか。これを「復旧優先度」といいます。ここでは復旧優先度の高いものを「重要業務」といっています。どの自治体でもどの民間企業でも、BCPのお話をしたときに、必ず誤解を招く日本語は「重要業務」です。

重要業務の反対側の言葉は、重要ではない業務ですが、もし重要でない業務があったら、即刻やめてください。

ここで言っている「重要業務」の意味は、早く戻さないと相手に迷惑がかかるので、早く戻したい仕事です。ゆっくり戻しても大丈夫な仕事は、重要ではない仕事とここでは定義しています。早く戻さないと駄目な業務、多少緩やかに戻しても大丈夫な業務という説明が長いので、重要業

務か重要ではない業務と短く言っているだけです。誤解のないようにしてください。「重要な業務を全部洗い出してください」と言うと、皆さんは自分がやっている業務は全然重要だと全部洗い出すのですが、それは違うのです。

「目標復旧時間」もちょっと難しい言葉ですが、市民サービスを止めてはまずい。３日が限度だと思われたら、３日が目標復旧時間です。想像してください。自分のやっている仕事は何日ぐらい止めても大丈夫か。何日ぐらい止めても大丈夫かというところがタイムリミットですから、そこよりちょっと手前が目標復旧時間です。７日間止めたら駄目だとしたら、４～５日のところが目標復旧時間です。「重要業務」や「目標復旧時間」は事業継続の中でよく使う言葉なので覚えてください。

それが決まったら、では、それをどうやって戻すかという方法に幾つかパターンがあります。もし、何とか使えそうなオフィスだったら戻ってきた方が早いし、その方が早くサービスを提供できるわけです。そうではなくて、ここは駄目だ、壊滅的だと思ったら、別のところに行くわけです。別のところに行っても、ただ人が行けば済むお仕事もあるでしょうし、ITが切り替わって、伝票がそこに移り変わらないと仕事が再開できないとしたら、準備が要ります。

そういうことを含めて、では、どういう方法があるかという選択肢をいろいろ検討します。その選択肢の中で一番、費用対効果の妥当な方法は何かということです。最も安い費用でできるパターンを探すのが民間企業では一般的です。

１－８．BCP・BCMとは

富士通は各本部の単位でBCP、事業継続計画書を作っています。BCPのＢはBusinessです。ビジネスの単位で作っていくことなので、富士通がやっているビジネスの数だけBCPがあります。本部の数で言えば数十個のBCPが存在するのです。皆さま方に置き換えても、市民サービスの中にどれくらいのBCPが存在するか、サービスの数か部局の数か議論されるところです。

まとめますと、事業継続計画（Business Continuity Plan）のことをBCPといいます。「不測の事態の発生時にも組織の重要な事業を時間内に再開・継続するために必要とされる、発生時の行動や必要な事前対策の中身を定めた計画」です。今日の講義のタイトルは、事業継続マネジメント、BCM（Business Continuity Management）です。今、日本の自治体も企業も急いで整備しているのはBCP（事業継続計画）で、民間企業も自治体もBCPを作った後はBCMにいくのです。

何か起こったときに、どの仕事から元へ戻すか、何日・何時間以内に元に戻すか、どうやって戻すか等がマニュアルに書かれています。これがBCPのイメージです。これがBCP、これがBCPではないということは明確に定義付けできないので、最終的には、緊急事態対応手順書、業務継続手順書、ITの復旧手順書があれば、業務は再開できると言われていますから、こういうものがそろっていれば取りあえずよいと言えます。

１－９．企業として必要な取り組み

防災と絡めると、皆さま方の事務所、市役所に行っても、地震対策マニュアル、新型インフルエンザ対応マニュアルなどがあると思います。これが従来の防災起点、リスク単位で作られるドキュメントです。

もう一つは、リスクに因らないものです。事務所の仕事を見たときに、重要業務、早く復旧しないといけない業務は、リスクに因らないのです。地震が起ころうが火事になろうが、新型インフルエンザが来ようが、ゲリラ豪雨が来ようが、早く戻したい業務には変わりないのです。これがリスクによらない重要事業です。

事業継続計画というのは、リスクを意識しない、とにかく仕事が止まったときに何から戻すかという考え方です。そこが今までの日本企業や自治体が持っている防災マニュアルとは趣が違うところです。リスクに限定されません。とにかく、経営リソースが欠けたときに、何からどう戻すかということがドキュメント化されているものです。

１－10．BCM実施プロセスの全体像

これが分かれば大体全容がつかめます。まず、皆さま方の事務所のことを考えましょう。例えば建物は耐震構造をしている。コンピューターをボルトで床止めしている。防災マニュアルのような手順書がある。９月１日の防災の日、１月17日の阪神・淡路大震災の日にみんなで防災訓練をやっている。これらをやっているとすれば、運用改善の部分はやっていそうな感じです。この部分がDo、Check、Actです。

世の中でBCPと言っているのは、いわゆるPlanの部分で、ここはアクションが四つあります。

まず、BCPを作る作業はプロジェクトそのものですから、「実施体制整備」をします。自治体の例で、自治体では部長レベル、一般民間企業では役員レベルの方をプロジェクトのリーダーに立てる例が多いです。なぜかという答えは後で言います。

その後、やることが二つあります。一つは「重要業務と許容中断時間」で、重要業務とは何か、どれぐらいの時間を止めていいかを明らかにします。自分たちの重要業務はこれです。それはこういうお客さまがいるので、何時間以内に、何日以内に戻したいと思っているという、目標をまず決めます。

二つ目は「被害想定」です。今日いるこの事務所だと、上町台地の地震が起こることを想像したときに、自分たちの仕事を元に戻せる時間はどれだけあるのか。自分の今仕事をしているビルがめちゃくちゃになったとき、別のところに移っていく。人だけ移っても駄目で、ITも要る、書類も要る、台帳が印刷できる特殊なプリンターも要るといろいろ考えたら、何日かで元に戻らないのです。数週間あるいは２～３カ月かかるかもしれないのです。そういうことを考えると、90日必要となります。自分の大事な仕事を３日で元に戻したいと思っても、実際に被害を受けたら90日かかる。これが目標と現状です。「to be」と「as is」です。この目標と現状の差を埋める対

策を打とうというのが、BCPのポイントです。

対策を打つときに、目標の３日と現状の90日では87日分の差があります。87日分の差を埋める対策はすごい高額なものになっていて、例えばもう一つ代替拠点を設けるか、ITを二重化するか、同じ特殊プリンターを何台も準備しておくかという対策が出てくるのです。

それだけお金がかかるけれども、本当にやるのかやらないかを、ここで決断しなければいけません。それを決断できる人がプロジェクトリーダーです。だから、一般企業の場合は役員レベルになります。例えば、民間企業は今期も利益が見込めない、自治体は税収が激減し何も投資できない、となると、ここでは一切対策投資をしないという決定をするのです。それでも構いません。対策投資はしない。お金は使わない。目標と現状を見てギャップは有るが、このままサービスをし続けますという結論です。それでも構わないというのがBCPです。

以上が全容です。「事業継続戦略の策定」がPlan、「運用改善」がDo、Check、Actです。目標が設定され、現実が分かり、その差分を埋める手段・対策をどうやって打つかを考えるというシンプルな構造を考えた場合、これは自治体か、民間企業か、金融か、流通か、製造なのかは全く関係ない、全部同じロジックで組み立てられています。

１－11. 標準規格の状況

皆さんに知っておいていただきたい情報として、ISOの話をします。民間企業では、品質ISO、環境ISO、情報セキュリティISOなど結構やっています。どれもマネジメントが定着しているかが問われているのです。ちゃんとトップが理解をして、その中で改善のPDCAを回す仕組みがあるかということを、審査しています。

極論を言えば、もし事業継続マネジメントのISOを取得したとしても、その団体・企業が事業継続能力が高いかどうかは別の問題になります。審査に合格する書類を作ったことと、高信頼性組織かどうかということは別なのです。

１－12. 行政機関のBCP策定状況

中央省庁のガイドラインが出ています。ガイドラインが出て１年以内に作る計画だったので、各中央省庁は、一斉にBCPを作りました。

都道府県も作っています。内閣府、経産省などいろいろなガイドラインが出ています。ご興味があればお読みください。

地方公共団体向けでは、総務省の「地方公共団体におけるICT部門の業務継続計画（BCP）策定に関するガイドライン」です。中小企業庁のホームページを見ると、「中小企業BCP策定運用指針」（http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/）があります。

2．自治体における業務継続計画

2－1．業務継続計画の必要性

一般には「いかなる災害においても、重要な自治体機能は継続させる必要がある」と言われており、ここでも「重要な」と書いてあります。ほかのことが重要でないという意味ではなく、早く復旧しないといけないという意味です。住民の生活および企業・団体の経済活動を救うのだということが、中央省庁業務継続ガイドラインに書いてあります。

それから、「住民の生命」の話が書いてあります。例えば東京都は、東京都区市町村事業継続計画（地震編）というガイドラインを出しています。

それから、「優先的に実施する業務を明確」にする。実際の業務は全部大事なのですが、被災時には何から戻しますかということを言っています。

一つ、言い忘れていました。自治体は「業務継続計画」という言い方をしているのです。今まで私は「事業」と言っていたのですが、突然ここから「業務」と言葉が変わったのです。Business Continuity Planは、ビジネスをしている企業向けの言葉です。自治体は、ビジネスではなくて業務なので、業務継続計画、Continuity Of Operation（COOP）という言い方をします。COOP（クープ）と欧米では言っています。日本でも、自治体向けのガイドラインは全部、業務継続計画と書かれています。

2－2．自治体における非常時優先業務の定義

自治体のBCPの中に必ず出てくる絵ですが、皆さんの業務に当てはめて考えてください。普段やっている業務、仕事の中で、被災時に優先的に元へ戻さなければいけない業務は何かということです。優先的に戻さなくてもいい業務もあります。まず皆さんがやっておられるお仕事は、これに二分されます。

それから、普段やっていないけれども、被災したときに突然発生する業務を「応急復旧・復興業務」と言います。これらに全部番号を付けて、皆さんがやっている全庁の仕事を全部これに広げて、それぞれどんな業務があって、どのように再開するかを考えていくのが自治体のBCPです。

2－3．自治体における業務継続の概念図

民間企業の場合、被災後、サービスレベル、操業レベルが落ちると、早く元に戻そうとするのです。ここで坂が2段上がっています。これは何かというと、短い時間で早く元に戻す仕事と、ゆっくりと戻せばいいという仕事を分けて考えているのです。自治体も同じで、業務継続は全く同じです。通常業務をしていて、被災後、普段やっている仕事の中で、早く戻したい仕事と、ゆっくり戻せばいい仕事があります。それ以外に、普段やっていない災害対策本部を作ったりしなければいけないので、自治体では別のものが発生しており、ここが民間企業と違うところです。

普段やっていない仕事が突然発生するのが自治体の特徴です。

非常時優先業務にどんなものがあるかという例を紹介しているので、後で読んでいただければいいと思います。応急対策業務、優先度の高い通常業務、該当する業務で、皆さんのやっている仕事に近いものがあれば、「そういうことか」とご想像いただければと思います。

新型インフルエンザは、去年の騒ぎで一段落しましたが、鳥インフルエンザは相変わらず残っています。東南アジアでは結構死者が出ています。WHOで言っているフェーズは感染の広がり具合だけで、致死率は言っていないのです。鳥から人、人から人、広域とか、広がり具合だけを言っているのです。だから、前回のインフルエンザは大騒ぎになったけれども、あまり人は死なかったのです。本当は致死率を言わなければ駄目で、今じわじわ来ている鳥インフルエンザは、致死率は60％です。鳥から人にうつって、それが人から人にうつったときにどうなるかは、誰も分かっていないのですが、それが今来ようとしているわけで、不測の事態です。

こういうハザードマップは、皆さんの自治体にもきっとホームページに出ています。同じリスクのところは、代替拠点になり得ません。

３．自治体における業務継続計画策定のポイント

皆さんがイメージしにくいところだけをかいつまんで言います。重要業務と重要ではない業務と言いましたが、非常時にどうできるかが今日のキーワードです。非常時に優先する業務は何か。皆さんが普段やっている仕事で10個があると、非常時に早く優先して戻したいのはどれかということです。

起こりがちなことですが、みんなが、自分の仕事が大事だと思って一斉に戻しはじめたら、リソースが足りませんから、いろいろなことに遅れが生じてしまいます。だから、優先するものだけをやって、優先しないものは少し置いておかなければならないのです。

それから、皆さんがご自身でやっておられる仕事はいいのですが、外部委託のところは大丈夫か。派遣やパートさんがたくさんおられる事務所も含めて事業継続です。非常時は派遣が来ないとなったら、その仕事は続けられないのです。民間企業でアウトソースしているところまで含めて、自分たちの仕事です。

４．BCMの進化

４－１．意識のハードル

少し毛色の違う話で、BCMの進化を紹介します。BCMをやらなければならないと気付いて、ドキュメントを作って、訓練をやって、Do、Check、Actを回していくのですが、最初につまずくのが「意識のハードル」のところです。

そもそも、何でそんなことをやらなければならないのか、いつ起こるか分からないのだからいいではないか。「必要性を感じていない」のです。BCPというのは、お客さまがどう思っていて、どんなサービスを途切らせては駄目なのかということを、みんなで定義をして、現実の姿を見て、どういう対策を取らないといけないか、どうしないと組織がいい組織になっていかないかを、みんなで考えようとする行動です。それから、「過去の経験」です。「おれは阪神・淡路を経験したから」と言う人が結構います。経験はすごく大事なことですが、それが絶対だと思っているのは大きな間違いです。同じことは二度と起こりません。そのときの経験はほとんど生きません。

4－2．企業価値を支える氷山モデル

高信頼性組織に近いかもしれませんが、企業価値を支える氷山モデルで、表面に見えているところがあります。この組織は、いい人材でサービス提供をしていますと今まで言っていたかもしれませんが、実はその下に、環境を守っているとか、情報セキュリティも遵守しているとか、コンプライアンスもちゃんと見ているとか、「危機管理能力」も底辺にあって、高信頼性組織のことを考えていこうということです。今日のお話で、最終的に人だと言いましたが、高信頼性組織を維持しているチーム、チームを維持している人がいて、人の危機管理能力が高いかどうかが、高信頼性組織につながると思っています。

自治体の例に当てはまらないかもしれませんが、民間企業で「BCPに取り組んでいますか」という問い合わせがたくさん、いろいろなところから来ているのです。いろいろな企業を見ると、うちも調査票が来た、うちもアンケートが来たと言われるのですが、アンケートを出した方は、その会社組織に対して「君のところが止まったら困るのだ」と言っているのです。「君のところが止まったら、うちの製品提供、サービス提供が止まって、うちのお客さんに迷惑がかかるから、君のところが止まったら困る」ということを確認したいために、アンケートを取っているのです。

それから、BCMを作った、大丈夫。でも、次に超えられないハードルは「実施運用のハードル」です。ほとんどBCP文書を作ることがゴールなのです。これでまさか高信頼性組織になったと思っておられたら、大きな間違いです。ガイドラインどおり作ればいいとか、現場を全然巻き込んでいない作り方は失敗するのです。

4－3．国の施策（BCP策定の推進策）

内閣府の調査によると日本のBCP策定率は58％です。中央防災会議の目標は「2015年までに大企業の100％、中堅企業の50％以上がBCPを策定」と言っています。

4－4．BCP（事業継続計画文書）の現状

富士通もそうですし、実際にありがちなBCPは、とにかく分厚いドキュメントを作ります。文書量が多い、文書構造が複雑、メンテナンスできない。立派な箱ファイルにきちんと入った、格

好いいドキュメントを作りたがるところは、皆さん、大丈夫でしょうか。目指すのは、使えるBCPです。分厚いBCPは使えません。薄いBCPで、いざというときに使える文書だけがあればいいのです。今日この後お話しする訓練をやりながら、だんだん薄くしていきます。訓練をやればやるほど薄くなるのが良いBCPです。自治体の真面目な方は訓練をやって気付いたことをどんどんマニュアルに書きたくなるのです。あれもある、これもある、これも入れなければと、どんどん入れたくなります。やればやるほど分厚いドキュメントになって駄目になります。

これは、「細かくする」ことと「運用性を図る」ことのバランスです。運用性や柔軟性が大事だと言いましたが、その仕事がよく分かっているキーマンが、必ずしも生き残りはしないので、要領を得ない人が残った場合は、緻密なBCP、事細かに書いたBCPが必要です。でも、それはメンテナンスができないし、何かあっても変更できないということで、詳細化と運用性・柔軟性のバランスが大事です。そのバランスを取るやり方は１個しかなくて、実体験なのです。実際に被災するということです。実際にそういうことはできないので「教育訓練」を行なうこととなります。ここで第１回の中西先生の資料に戻りますが、「教育訓練が大事」だということです。

４－５．間違ったBCP文書と正しいBCP文書

間違ったBCPは、改訂や実際の使用をイメージされていない。具体的かつ詳細に被害想定がされて、震度５弱、５強、６弱、６強、床下浸水、床上浸水、新型インフルエンザで職員の欠勤率10%、20%、40%と、いろいろなケースを考えて対策を考えているドキュメントは使えません。なぜか。そんなことは起こるわけがないのです。マニュアルどおりのことは心配しなくても絶対起こりません。

どうやって解決するかというのは、イメージングの話です。どこかで火が出たというと、スプリンクラーが発泡し、オフィスは水浸しですから、パソコンも何もかも水浸しです。代替拠点に行って仕事を再開するときに、マニュアルがないわけです。自分のオフィスと代替拠点に同じマニュアルがあるとか、水にぬれてもいいフォルダに入っているといったことが大事です。具体的な利用シーンと改訂を意識したマニュアルを作ってくださいということです。

４－６．実施運用可能なBCMとは

実施運用可能なBCMは、組織の事業継続能力の向上を目的としていることが非常に大事です。今日のメッセージ、高信頼性組織そのものを目指しましょう、不測の事態があったときでも、早く自分の事業を元に戻すことを考えていきましょうということです。

BCPは、その組織・団体が社会に提供している価値を追求しています。その価値を提供し続けるために、どう考えるかというのが事業継続計画です。サービスかもしれないし、製品提供かもしれないし、それは組織によって違いますが、お客さま、社会に提供している価値をどうやって止めないか。それを考えるのが肝になります。

4－7．BCMを支える三つの要素

危機対応に俊敏に対応できる組織、文化を作るというのが最後のゴールかもしれません。そのためには、重要性を認識し、対策を打って、どういうことを回していかなければいけないかが分かる。そのために、何が重要業務か、いつまでに復旧するのか、どうやって復旧するのかを整理したのがBCPです。BCPは作ればいいのではなくて、BCPの先にあるのが、危機対応に敏感な文化、俊敏な行動、高信頼性組織になるかもしれません。

それを支える三つの要素は、一つは技術です。建物の耐震対策をするとか、ITを二重化するというものです。二つ目はルールです。どうやって重要な仕事を元に戻すのか、誰がやるかという役割分担や手順が決まっている。最後はスキル、人です。そういうことをやれる人はいるのでしょうか。判断できる人がいるのでしょうかということです。

ルールは作ればいいのです。スキルはどうやったらいいでしょうか。実際に被災するしかないのですが、それはなかなかできないので、教育とか訓練をやってみようということです。

5．危機対応スキルの向上に向けて

5－1．大規模地震対応模擬訓練

これは動画があるので、動画を見ましょう。

これは富士通で実施した訓練の様子です。大きな部屋に、幹部社員を集めます。幹部社員ですから、何かあったときに判断をする人です。6～7人が1テーブルに座って、その日何が起こるか全員には事前に何もアナウンスしていません。その日その時間に訓練をやりますということだけ言っていて、集まってもらいます。

先ほど「ただ今、地震が発生しました」というページがありましたが、そこから始まって、次々と、今、このビルの何階でこんなことが起こりましたとか、会議中にロッカーが倒れてきてお客様がけがをしましたとか、次々とアナウンスを流していくのです。

先ほど情報整理と言いましたが、今、何が起こっている、何をやらないといけないというように、情報をあふれさせているのです。その中で、何を急いで、何を急がなくていいかをリアルタイムで反応させています。シナリオがリアルタイムで表示されるのです。次々と、その人たちのいる拠点や仕事を想定したリアルなシナリオを与えながら、本当の事のように考えてもらいます。模擬的な訓練ではなくて、本当にリアルに考えてもらう訓練をやっています。

そして、大概はうまくいかないのです。人々に役割分担がされているのですが、スクリーンに映し出される情報だけで、物事は判断できないのです。例えば、けが人を救急車で運ぼうとするのですが、救急車を呼びたいけれども、どうやって呼ぶのか分からない。119番に電話をするとチームで合意をして、この人がこのゲームの中で情報を握っている役割で、「けが人が出たので救急車を呼びたい」と言うと、この人が「今、電話が輻輳してかかりません」と言うのです。電

話がかかったら、「救急車が満杯でこちらに回せません」とか言うのです。「救急車を呼びました」と言うと、「病院が満杯で入れません」と言います。

そのときにどうしますか。「人がけがをして倒れているのです」というのを考えさせています。

失敗するようなシナリオをわざと与えているのですが、その人たちが困る、悩む、そうしないと訓練にならないのです。とにかく何かに気付いてもらわないと、次にアクションは起こらないですから、自分は何が分かっていて、何が分かっていなくて、何がうまくいってということが分かっていないと、次のアクションが取れないのです。

ここで分かっていないことを理解してもらって、分かっていないことを全部リストアップしてもらって、それを次までにやるのですよと課題を与えて、終わりという訓練なのです。この訓練を受けた人には、次までに何を整理しておきなさいと必ず宿題が残るのです。

字がはっきり見えませんが、タイトルを書いて、ポストイットが貼られています。この人たちは情報に、少しでも最適な対処をしようと思って、何かカテゴライズしています。模造紙やホワイトボードがあります。

それから、災害対策本部設置訓練をやると分かるのですが、ビルの三十何階のフロアを災害対策本部にしようとしている場合、三十何階に、誰がどうやって行けるのか。停電しているのに、そこに災害対策本部を作って、誰がどうやって連絡するのか。誰がどうやって指示をするのかというと、できないわけです。

仮に対策本部に行ったとします。行くとホワイトボードがあるのですが、１～２枚あっても駄目です。災害対策本部は、ホワイトボードが７～８枚並んでいて、人の問題、周りの問題が全部分かるようにします。電話・ファックスの回線が何本も必要です。電話が１個しかないとその部屋は使えません。衛星携帯電話はほとんど使えません。角度がすごく微妙で、ビルの中だとなかなか使えないのです。ビルの前に出て、ある方向を向いてかけるというのがコツですが、そんなことは誰も知らなくて、うまくいかないとみんな言うのです。せっかく衛星携帯電話があるのに駄目だということを知るのが訓練なのです。

これを社内では年間数十回やっています。慣れてきた人たちには、だんだん難しいシナリオを与えます。地震のケース、インフルエンザのケースなど、いろいろなケースを与えます。何が起こっても、どう判断するかを鍛えるのです。これが訓練で、皆さんが思っている訓練とイメージが違うのかもしれませんが、繰り返しやっています。

５－２．新型インフルエンザ対応模擬訓練

新型インフルエンザは、地震のイメージと少し違います。とにかく、人というリソースだけが欠けていく訓練です。

実は面白いのです。地震の訓練も、リアルにやってどんどん盛り上がるのです。大事なことは、盛り上がったのはいいけれど、その中で何に気付いたか、どうすればもっといい組織になると思

うかという課題を与えて終わることです。何となく楽しかったという訓練は、意味がないのです。

部門の継続性を高めるとか、高信頼性組織を作るとか、そういうマインドが全くなく組織運営をしていたのかということになりますから、実は厳しい訓練なのです。追い詰められた状況、情報が十分与えられないパニックな状況のときに、何をどう思って判断するかというのは、うまくいかないわけです。でも、何が大事か、自分たちが何を守るのか、何を優先するのかがみんな分かっていれば、同じベクトルで動くことができて、最後の最後、危機管理能力の高い人たちの集合体、高信頼性組織になっていくと思うのです。そこに向かって、こういう訓練をこつこつやるしかないというのが、われわれの結論です。「最後は人」というのが今日の結論です。

どんなイメージでしたか。非常時に自分たちがどう動くかというイメージができますか。今回の５回のセミナーは、組織の競争力強化や組織構成員の行動様式にそれが擦り込まれているとか、多分共通のメッセージかもしれません。何かイメージがわきましたか。自分がそういうときに何をするのか、何から自分はやるのか、意外とみんな分かっていないのです。

〔質　　疑〕

（Ｑ１） うちの場合は危機管理課があります。富士通さんの組織では、BCM事業部はトップの直下にあるのですか。上からの強制力がないとできないのではないか。同じ課レベルのところがやろうとすると、なかなか動きにくいのですが、それはどうなっているのですか。

（古本） 今のお話はすごく大事で、トップは組織のリーダー、企業でいうと経営層ですが、ピラミッドを見上げたとき、頂上のところに位置しているのが事務局で、富士通株式会社、富士通グループ、関係関連会社のすべてのBCPを事務局がコントロールしています。だから、ある一定のクオリティで、ある一定の訓練をみんなが受けていてということを、富士通グループは一生懸命やっています。

今のご指摘は、この下に小さいピラミッドが幾つかできるのです。３番目は、BCP策定単位で、事業部や部や部局だったりするサービスの単位で一緒にやっていきます。ですから、事業所×数百のBCPがあって、われわれはその頂点に位置しているという位置関係になります。

（Ｑ１） そうなっていないと、できないのですか。

（古本） ばらばらで、部分最適なものはできるかもしれないです。全庁を挙げて何かできるのか。全庁の中を見たときに、自治体の業務、分布がありましたが、うちとしてはここを急ぐというところに、残った職員のリソースを振り向けることを、誰かがコントロールしないと駄目なのです。各職員が自分の部署を守るのではなくて、実際の何とかサービスからまずやる。そこが非常時に住民から求められるサービスなのだということを、みんなが分かっていて、みんなそこにリソースを投入しないと、うまくいきません。

５－３．インシデント・コマンド・システムについて

欧米は、インシデント・コマンド・システム（ICS）のような、自治体や民間企業、消防、警察によらない共通のルールがあって、みんなが一斉に横同士のある一定の訓練ができたりするのです。ICSは、機能分担がされていて、自治体も企業も全部同じなのです。これはファンクションなので、団体の種類によらないのです。必ず必要なファンクションがあるのです。これはアメリカの軍隊の話と同じですから、指揮官がいて、このような機能があります。訓練でやるのは、情報管理とか戦略策定です。どんな情報がどう行き交っていて、だから今、何をやればいいのだという、先ほどご紹介した訓練でやるのはこの辺です。調達や経理があります。それから広報です。「わが市はこんな災害に見舞われました。災対本部を作って、このように仕事をしています」ということを、速やかに正確に第１回の広報をしなければいけないのです。危機広報と言っています。クライシス・コミュニケーションをする機能があります。これは機能ですから、必ず必要なものです。

このルールが消防、警察、自治体、民間企業、みんな同じルールででき上がっていると、横同士の訓練が一斉にできるのです。

５－４．富士通の地震訓練の例

皆さんの仕事にこれを当てはめて、自分が本当に大事にしている仕事に必要な書類、必要なデータがどんどんなくなっていくシチュエーションのときに、どうするのか。もうお手上げで開き直ってしまうのか。それが分かっていますか。

マニュアルを見ながらこの作業をするわけではないのです。体の中にナレッジとして何か蓄積されていないと、判断できないのです。想定したとおりのことは絶対に起こらないのです。そのときに、どれがベストな判断かということになります。

６．グループ・ディスカッション

10分ほど、意見交換をしてほしいのです。簡単なものにしましょうか。５人ぐらいで、１枚ずつシナリオを渡しますから、そのシナリオのときに、どういうことを考えればいいのかをディスカッションしてもらえますか。

例えば一つのシナリオは、いろいろな悲惨な状況が起こっている中の１個です。「外はめちゃめちゃになっています。外の様子を確認しに行った職員からの報告です。庁舎から100メートル先にあるオフィスビルで崩落が発生。多数の生き埋め者が発生しています。救助のための人手の支援要請がありました」。どうしましょうか。

もう一つ、「複数の職員から以下の問い合わせがありました。家族が心配なので一度帰宅したい。徒歩で帰ってもいいですか」「長距離通勤のため、公共交通機関の停止により、帰宅ができ

ません。庁舎内に泊まってもいいですか」。

うちの市だとこういうルールがあるとか、うちだとこういうことが決まっているとか、うちは決まっていないけれども、多分こうなるのではないかと、軽くディスカッションしてもらえませんか。５人ずつ、いすを寄せるだけでいいです。みんなでひざを突き合わせる感じだけでいいです。机がないと議論できないわけではないので。

イメージは分かりますね。大阪地区で地震が発生したときに、ぐちゃぐちゃになっています。道路も寸断されています。交通インフラがありません。電気・ガス・水道が止まっています。そんなことが起こりましたというときです。

わが市だと、こういうルールがあると、ご意見を出していただければいいし、どなたか口火を切って検討してもらえますか。

―ディスカッション―

（古本） では、１回止めていただきます。１チームずつ、どんな意見があったのか、こう考えた方がいいのではないかということを出してもらって、うちはそうではないという意見がもしあれば、言っていただく形にしたいと思います。

「外に様子を確認しに行った職員からの報告です。庁舎から100メートル先に崩落発生、生き埋め者が出ています。助けてくれという要請がありました。どうすればいいのでしょうか」。

意見としてまとまっていなくてもいいので、こんな意見がありましたというだけでいいです。

（A） 意見としては、まず危機管理とか、そういう担当部署に連絡して、ある程度情報共有をします。

（古本） 何の情報共有をしますか。

（A） こういう事実が発生しているということです。

（古本） 要請がありました。

（A） 要請があることと、救急関係にこちらの方からも連絡をする。

（古本） 多分、連絡がつかないですよね。

（A） そうですね。１回は、連絡をするという形でかけてみる。あとは、自分の部署の人数の、自分の業務が回る範囲で、６人いるうちの４人であれば、自分自身の業務が回るなら、２人を派

遣するという形で対応します。

（古本） はい。今おっしゃった幾つかの手段ですが、連絡するというのは多分難しい状況だと思います。連絡はつかないはずです。救急に連絡しても、こちらをやっているから、そちらに行けないとか、いろいろなことを言われるのです。

最後の手段は、では自分たちの６人のうち、２人行かせると言われましたが、ほかの人はどうですか。難しいですか。何かルールは各自治体で特にないですか。要請が来ても行かないですか。

（B） 職員が行って二次災害に巻き込まれたりしたら、どうするのでしょうね。

（古本） 先ほどの２人を行かせるのは、A君、B君、行きなさいという命令ですか。

（A） そうですね。

（古本） 今の方がおっしゃった二次災害に巻き込まれたら、それはどうなのですか。その方々も巻き込まれて亡くなってしまうかもしれないですね。それはどうするのですか。

（A） そういう話も確かに出たのですが、ちょっと道徳的なことになるけれども、結局行った方がいいという話になったので、業務に支障がない範囲で何人か出すということです。

（古本） そこの庁舎からは誰も助けにこなかったと後で言われるのか、誰かが行ってけがをするのか、どちらを取りますかということですね。それはどうですか。誰も助けに来ないというのは、市の職員としてあるまじき行為だと言われてしまうのでしょうか。

この辺は、答えはないのですが、一般的な話・ストーリーでいくと助けに行くという判断は非常に難しくて、それは命令としては出せないのではないかということです。誰かが命令して、それで二次災害に巻き込まれたとき、その企業、団体の責任かというのは必ず出ます。片や、先ほどおっしゃった、助けに行かないことが、社会的に後でどう取り上げられるのかという議論も実はあります。

こういうシナリオが短い時間で出てくるので、判断に困るのです。今考えてもらいましたが、実は考えている場合ではないのです。何十枚もあるシナリオで１枚だけを出したのです。こういうものがずっと出てくるのです。迷ってしまう。迷っている間に次のシナリオが出てくるので、判断がつかなくなって、しょうもない情報を拾ったり、大事な情報を拾えなかったりして、どんどんミスをしていくのです。次々に判断ミスが起こります。何が高信頼性組織ですかということを、この訓練が終わった後に自己嫌悪に陥るという感じの訓練になっていくのです。「おれた

ちってばかだな」という感じです。

今のものに答えはないのです。一般的には命令が出せないということと、ずるいのですが、ボランティアを募ることでもしないと、その方の判断で行く分には仕方がないけれども、誰かを行かせるというのは、難しいのではないかということです。

調べにだけ行くというのもあるのです。様子だけ確認する。とにかく、しかるべき組織にエスカレーションするのであれば、調べに行くこともするのですが、それも複数人で行かせるとか、行った時間と、誰が行ったかをホワイトボードにメモをとっておきます。時間がたっているのに戻ってこないのはおかしいとか、そういうことをきちんとやらないと、「とにかく二人行かせろ」とか、思わず言ってしまうのですが、「今、誰を行かせたのですか」「いや、分かっていないけど、行かせた」ということが最後には起こるのです。

そういう訓練をやっていれば、何となくそういうことが染み付いてくるのです。非常時に何が大事な情報か、どう判断するのか、繰り返すほど染み付いてくるので、やりましょうというのが僕たちのメッセージです。

こちらはどうですか。１回帰りたい。あるいは、こちらに泊まりたいと言われたときに、どうしますかというのは、どんなご意見が出ましたか。どなたか勇気を持って。こんなに勇気がないとやばいですよ（笑）。出た意見だけでいいですから。

（C） 市役所ですので、市民の安全を守らなければいけないという使命がありますので、まずは前提として、市役所にとどまらないといけないことが一つあると思うのです。家族の中に、例えば要介護の方がおられるとか、おじいさん、おばあさんがいるということで、職員の家族の命にかかわることもあるかもしれませんので、まず役所内にどれぐらいの人員が必要なのかを把握して、その上で、家族に要介護がいるといった情報を事前に整備しておかなければいけないという話があったのです。それに基づいて優先順位を決めて、どうしても帰らなければいけない人だけ限定して帰すことを考えて、判断しなければいけないということです。

（古本） 帰らせるについては、調べて？

（C） 帰らせる場合は、安全な経路が確保できるかどうかを確認する必要があると思います。

（古本） どうやって？

（C） そこまでの議論は・・・(笑)。

（古本） それは普通、分からないのです。

（D）　日ごろからそういった調査をしておいて、こういったケースが起きたときに、どれぐらいの職員が残れるのか、仕事ができるのか、帰らなければいけない職員はどういう経路で、安全な経路で帰れるのかというのは、事前に把握しておくべきだろうと思います。

（古本）　その方は歩いて帰れるのですかね。

（D）　歩いて帰れない場合・・・。

（古本）　大阪はよく知らないのですが、東京だとオフィスから歩いて帰れる人はほとんどいないのです。私もそうです。港区に事務所がありますが、私の家は横浜ですから、多摩川を渡らないといけないから、多摩川を泳がないと絶対駄目です。橋は絶対壊れています。私が帰りたいと言って、会社は帰っていいと言うのかどうか。「おまえ、歩いて帰れるのか」ということです。

一般的には、職員の家の場所を知っていないといけないということで、事務所、庁舎から５キロ、10キロ、20キロという同心円を描いて、５キロ、10キロは頑張れば、一晩あれば帰れるということで、今が何時かによるのですが、今が夕方だったら、「今帰っても夜中に着かないぞ。やめろ。夜が明けてから行け」とまず言います。普段の数倍の時間がかかりますから、真っすぐ歩いて帰れる時間では帰れないのです。まず今何時か、それから数時間かかるということです。

20キロ以上になると、10時間ぐらいかかるとして、それでもいいのか。世の中に流れている情報、ラジオ放送が先ほどありましたが、「どの道路が寸断されている。どの鉄道が使えない。水も何もない。会社の非常持ち出し袋はこれで、水１本と乾パンぐらいはあるけれども、それでおまえは行けるのか」と情報を全部与えて、あとはその人の判断というのが一般的な考え方です。それでも帰りたいと言われたら、それは止められない。災害対策本部が持っている情報を全部とにかく提供する。そのように言われています。

いろいろな人がばっと言ってくるので、先ほど要介護の人がいるかどうか調べると言いましたが、それはその場では、なかなか調べにくいのです。いちいち聞いていられないのです。次々いろいろな人が来て、たまらない。先ほどおっしゃった、あるリストを持っていることが大事なのです。

先ほどBCPの中で、マニュアル作りが大事だと言ったのは、最後のマニュアルはチェックリストでしかないのです。機能、ファンクションが大事だと言いましたが、あのファンクションは実施する機能、この機能が実際ではどうかとチェックできるものと、リスト、一覧です。職員リストだったり、近所の何とかリストです。最後のマニュアルはそれしかないのです。これをやったら、これをやったらと文書で書いてあるものは多分使えません。最後はそうなります。訓練をやれば分かります。チェックリストをびびっとやらないと、追い付かないことが、訓練をやれば分かります。

こちらはどうですか。泊まってもいいかと言われたら、泊めてしまうのですか。何かルールがあるのですか。その人が仕事に必要か必要でないかは関係ないですね。泊まりたいと言っているのです。「おまえは必要ないから帰れ」と言うのか、どうするのですか。

（E） 人手は要るでしょうから、いてもらった方が、人海戦術で何か対応することができるのではないかという意見は出ましたが、どこに泊まるかということまでは、結論が出なかったです。

（古本） 水や食糧でしょうけれども、３日間ぐらい泊まるとしたら、それくらいの備蓄はあるのか。必要な職員の数を調べて、必要な量の備蓄はしているとしたら、必要でない職員を泊めると、それが枯渇していくわけです。それはどうするのか。そういうことが現実には起こるのです。計算したとおりのことは起こらなくて、現実にはそういうことになることを知っていただきたくて、練習しました。

このように悩ましいことがずっと起こるのです。答えはないですが、先ほど言った世の中の状況、周りの状況を見ながら、その場その場で最適な判断をするしかない、判断能力、危機管理能力を鍛えていくしかないのです。それが教育・訓練しかないというのが今日の私の答えなのです。

７．おわりに

よくあるのはこういう話です。マスコミから問い合わせが来ます。どれくらい被害があるのかと聞かれたときに、誰か的確に答えられるでしょうか。

欧米の民間企業の経営者は、こういう訓練をしているそうです。地震の場合、火災の場合、テロの場合など、いろいろなことを想定して、マスコミに向かって的確に答えます。「今、鋭意努力しております」、「社員一丸となって頑張っております」という答えを言っては駄目なのです。何がどう被災していて、何が止まっていて、どこの部分からどう再開するかを言わなければいけないのです。それの補助資料になるのがBCPです。幾つか解説をしています。

想定外の事象を考える。今日最初に言いました、イマジネーションです。不測の事態というのは、いろいろなことが起こります。そういうことをイマジネーションしながら、対応策を練っていくのが大事です。話がかなりあちこち飛びましたが、終わります。

「危機管理と事業継続マネジメント」提言書

茨木市　庄　田　哲　也
豊中市　山　田　栗　子
守口市　中　川　和　洋

以前までの内容は、高信頼性組織であるために不測の事態を招かない方策を議論したものだった。それに対して、平常時のみならず、不測の事態が生じた際にも、組織の信頼性を保つための手法「事業継続マネジメント」について、地方自治体での適用を検討するものである。

事業継続マネジメント（Business Continuity Management、以下BCM）とは、災害や事故等の非常事態の発生により、通常の事業活動が中断した場合に、可能な限り短時間に組織の重要な事業機能を再開・継続するための経営管理手法である。これを実行するための行動計画（計画文書）を事業継続計画（Business Continuity Plan、以下BCP）という。阪神・淡路大震災を契機として、その重要性が認識され、防災分野や情報セキュリティ部門などで徐々に検討が始まった段階である。

本研究会では、危機管理とBCMについて、専門家の講義を元に研究員間で意見交換を行った。その結果を踏まえ、地方自治体版BCMの導入により、高信頼性組織に繋げるための提言を行いたい。

まず、第１章ではBCM導入にあたっての現状と課題について、第２章では地方自治体版BCM導入の留意点について述べる。

第３章では地方自治体が非常時においても「高信頼性組織」であるための提案を行い、第４章では地方自治体版BCP策定の参考となるサンプルを提示する。

第１章　地方自治体版BCMの導入に向けた現状と課題

１．BCM・BCPの重要性の認知が不足

本講義を受けるまでの我々がそうだったように、BCM・BCPについて知らない職員がほとんどである。危機管理は防災関係部署が担当だろうということで、非常時に何が起こるのか、どれくらいの被害が及ぶのか職員間でイメージができていない。全庁的な研修を通じて、BCM・BCPの重要性を周知徹底しなければならない。

２．非常時対応マニュアルの実用性が低い

地方自治体では、非常時対応マニュアルが未作成か、もしくは分厚く詳細なため、どこに何が書かれているのか分かりにくい。マニュアルを作成したことに安心して、実効性の検証などが行

われていない場合も多い。そのため、実際に非常時が起こり、マニュアルを活用しようとしても役に立たない。

3．BCM・BCPに対する教育・研修不足

地方自治体ではBCM・BCPの重要性に関する認識が低いため、研修で取り上げられる機会が少ない。危機管理意識や事業継続意識が低い状態では、非常時に何を優先的に行えばよいのか判断ができず、迅速かつ冷静な行動が取れない。その結果、業務に取り返しのつかない遅延が発生し、最終的には住民の信頼を失ってしまうことになる。

第2章　BCM導入にあたっての留意点

本講義をもとに、BCM・BCPを導入する際のポイントを4点、以下に提示する。

1．業務の優先度は「平常時」と「非常時」では異なる

平常時と、使える資源（人、建物、モノ）が限られる危機発生時との業務優先順位は大きく異なる。すべての業務を並列に実施しようとすると、優先すべき業務に許容できない遅れが発生してしまう。

地方自治体の場合、非常時の優先業務は、人命や生活などの社会的観点から決定される。非常時においては、防災・医療担当だけでなく全庁的に取り組む必要があるため、平常時から関係部署との情報共有は必要不可欠である。

2．BCPは活用しやすさに主眼を置く

行政機関でのBCP策定は中央省庁や都道府県では進んでいるが、中身が複雑で分量が多く詳細に書かれているため、非常時に活用できるかは疑問がある。そのため、地方自治体版BCP策定には、必要最小限の内容に絞り込む議論を重ね、活用しやすいようにチェックリスト化する必要がある。また、定期的な見直しを行い、BCPのバージョンアップを図っていくことも必要である。さらには、水害に備えて水に濡れても大丈夫なフォルダで保管する、などの工夫も考えておかなければならない。

3．演習形式の研修を実施する

大規模地震や風水害、新型インフルエンザなどの非常事態が起こった場合、民間企業では業務再開が優先的に行われるが、行政では優先度の高い通常業務に加えて応急復旧・復興業務も行わなければならない。限られた資源の中で的確に行動することが求められるため、研修には実際に災害が起こった場合を想定したシミュレーション形式を導入し、本番さながらの緊張感の中で対

応を学ぶようにする。

４．平常時から何でも話せる職場環境、関係づくりを行える組織を構築する

組織を支える中で人とのつながりは最も重要であり、その要（かなめ）となるのが管理職である。業務を継続していく方策を議論できる職場の雰囲気、良好なコミュニケーション作りが高信頼性組織にとっては必要不可欠である。そのため、平常時から何でも話せる職場環境を構築しておかなければならない。

第３章　非常時に市民のニーズに応えられる地方自治体になるには

BCPを策定し、BCMを実施することにより、非常時により実効性があり、的確に対応できる高信頼性組織になるために必要と考えられる事項を具体的に示す。

１．初動体制リストを作成する

非常時には、迅速に幾つもの重要決定を下す判断力が要求される。また、個々がバラバラに行動すると能率も悪く、ミスを誘発する危険もある。このため、指揮者及び代理指揮者も含めた「初動体制リスト」を作成が重要となる。

初動体制リストは、非常時における各人の役割を明確にし、迅速な行動がとれるようにするとともに、部署間の情報共有など、庁内における横断的な連携体制も考慮して作成しなければならない。

２．有効可能な資源を迅速に把握する

非常事態が起こった場合、全職員の携帯に連絡が届くようなシステムを構築し、どれくらいの職員が出勤可能かどうかを把握する。また、出勤途中に、人命救助などで資源が削られることも想定しなければならない。それらを考慮してはじめて、市民の安全と財産確保に必要な人員分配が行える。

３．地域との連携体制を構築する

BCP作成において、非常時の優先業務を決めなければならないが、住民（事業者）と職員との間で優先度に食い違いが生じる場合がある。これをできるだけ避けるため、防災・福祉・教育など地域で活躍している人や事業者の人とワークショップを開催し、住民・事業者のニーズ把握に努め、非常時にもスムーズに業務を行えるようにする。

また、非常時においては、資源が限られているため、100％住民の安全・財産を確保することは難しい。そこで、被害の補填を住民や事業所に要請し、協力体制が取れるよう、信頼関係を日

常的に構築する。

4．何のためのBCM導入なのか、全員で確認する ～人材育成～

「起きるかどうか分からない事象に備える必要があるのか」という意識から、「非常時は必ず来る。それに対し、どのような準備をすれば、被害を最小限に抑えることができるか」という意識へと変わらなければ、BCMを遂行することは難しい。そのために、全職員を対象とした演習を繰り返し実施し、そのたびに対応方法について評価と見直しを行う。それらの積み重ねにより、BCMの重要性について「気づき」・「認知」・「理解」し、高い危機管理能力を持った人材に成長していく。そのような人材からなる組織は、平常時にも危機対応に敏感な風土を持つ。すなわち「高信頼性組織」となるのである。

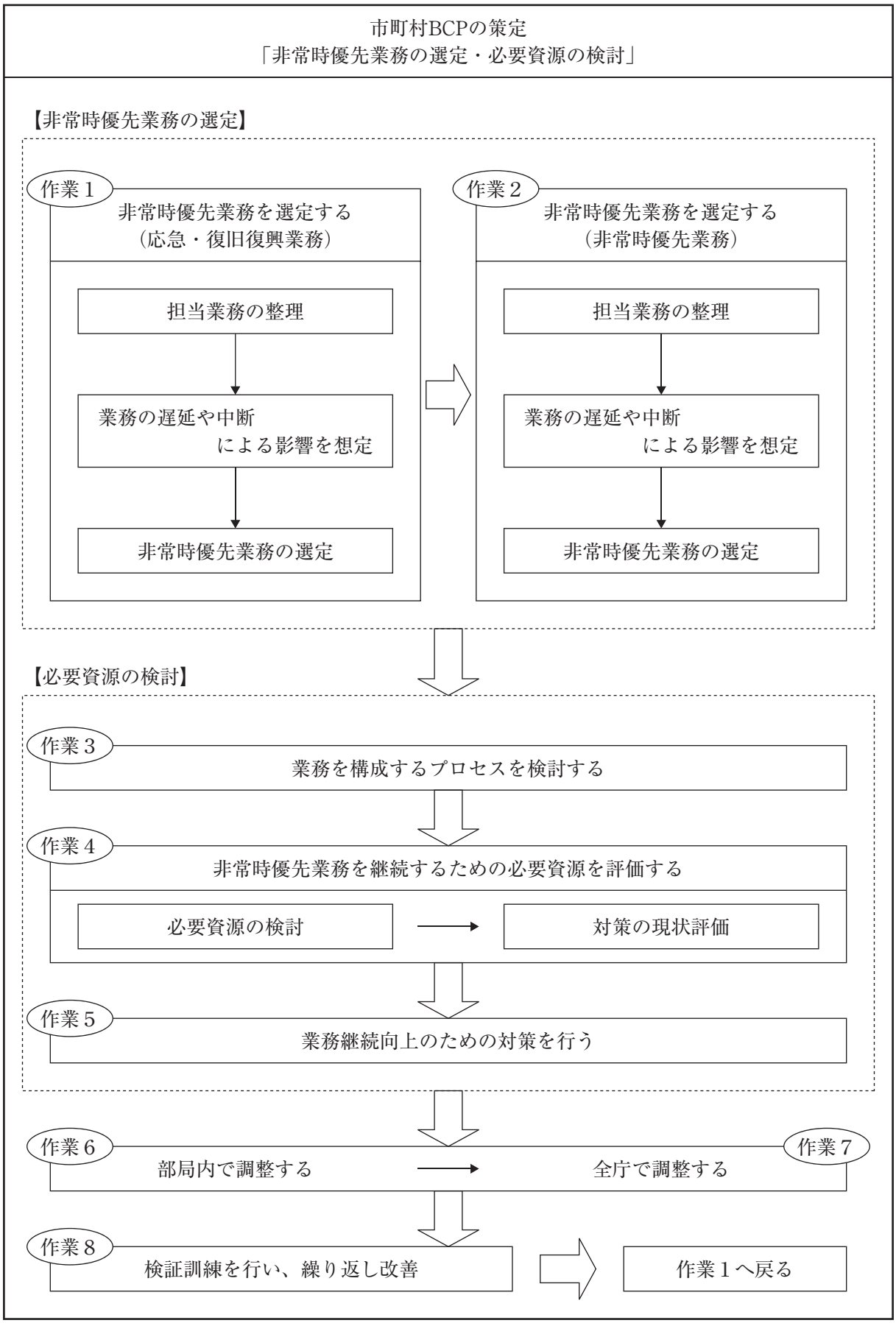
第４章．非常時にも「高信頼性組織」であるためのツール紹介

第４章では、BCMやBCPの「ガイドライン」・「非常時優先順位の選定」・「チェックリスト化したBCP」に研究員が地方自治体向けに一部改定を加えたものを紹介する。これらを参考に、平常時から危機対応に敏感な人材の育成や組織の構築に取り組みたい。

（出典：「市町村のBCP ～地震に負けない自治体づくり～」研究員一部改定）
（出版：平成21年３月　財団法人　東京市町村自治調査会）

ガイドラインに基づく業務継続計画

	民　　間	地　方　自　治　体
定義・目的	重要業務が中断しないこと、中断しても可能な限り短い期間で再開し、業務中断に伴う顧客の他社への流出、マーケットシェアの低下、企業評価の低下などから企業を守る計画	利用できる資源に制約がある状況下において、非常時優先業務を特定するとともに、非常時優先業務の業務継続に必要な資源の確保・配分等の必要な措置を講じることにより、業務立ち上げ時間の短縮や発災直後の業務レベルの向上といった効果を得て、適切な業務執行を行うことを目的とした計画
必　要　性	災害時にも事業が継続でき、かつ、重要性の操業レベルを早急に災害前に近づけられるよう、事前の備えを行うことが必要	大規模災害時に想定される支障を緩和・解消し、住民の安全・安心を確保するために、業務継続力の向上を図り、発災後、被災した場合でも地方自治体の役割を適切に果たせるように予め準備しておくことが必要
BCPの策定手順	①検討対象とする災害の特定 ②影響度の評価 ・停止期間と対応力の見積もり ・重要業務の決定 ・目標復旧時間の設定 ③重要業務が受ける被害の想定 ④重要な要素の抽出 ⑤事業継続計画の策定 ⑥事業継続とともに求められるもの	①方針の決定 ②想定する危機的事象の特定 ③被害状況の想像・特定 ④非常時優先業務の検討 ⑤業務プロセスと必要資源の分析 ⑥業務継続力向上のための対策
BCPの対象業務	・人命にかかる業務 ・利益の大きい業務 ・生産量が多い業務 ・供給先に大きな影響を与える業務	【応急業務】 ・防災業務計画の災害応急対策業務 災害対策本部の設置、情報収集など ・早期実施の優先度が高いもの 災害復旧・復興業務 （ライフラインの復旧等） 【通常業務のうち 業務継続の優先度が高いもの】 埋火葬許認可業務　など
BCPの成立条件（資源）	①本社等重要拠点の機能の確保 ②対外的な情報発信および情報共有 ③情報システムのバックアップ ④製品・サービスの供給関係 ⑤財務手当ての検討	必要資源確保 ・代替施設　　・人的資源 ・ライフライン　　・重要記録・データ等 ・情報・発信 ・要員への生活支援（食料、飲料水等） ・消耗品等


市町村BCPの策定
「非常時優先業務の選定・必要資源の検討」
【非常時優先業務の選定】
作業１
非常時優先業務を選定する
（応急・復旧復興業務）
担当業務の整理
業務の遅延や中断
による影響を想定
非常時優先業務の選定
作業２
非常時優先業務を選定する
（非常時優先業務）
担当業務の整理
業務の遅延や中断
による影響を想定
非常時優先業務の選定
【必要資源の検討】
作業３
業務を構成するプロセスを検討する
作業４
非常時優先業務を継続するための必要資源を評価する
必要資源の検討
対策の現状評価
作業５
業務継続向上のための対策を行う
作業６
部局内で調整する
作業７
全庁で調整する
作業８
検証訓練を行い、繰り返し改善
作業１へ戻る

○○市　BCPチェックリスト表

担当部署	部	課

①業務名	・災害時の帰宅困難者対策に関すること	被害者の調査、その他災害情報の収集に協力に関すること	災害広報の実施の協力に関すること
②業務概要	・帰宅困難者に対して一時収容施設となる避難所を確保し、誘導する	職員を現地に派遣し、被害状況の確認と情報収集を行う	災害広報の実施の協力
③遅延や中断による影響	被災者の生命及び財産、生活に重大な影響を及ぼす	被災者の生命及び財産、生活に重大な影響を及ぼす	被災地の全ての応急・復旧活動に影響を及ぼす
④特定状況	―	―	―
⑤目標レベル	帰宅困難者にはむやみに移動しないことを指示し、駅周辺の帰宅困難者に対しては、避難先の指示を行う	各事務所本部と連携し、速やかに現地調査を行うとともに、情報収集を行う	災害情報を収集し、速やかに広報ができる体制を整える
⑥目標復旧時間	a	a	a
⑦所要時間	３時間	５時間	24時間
⑧着手時間	ア	ア	ア
⑨優先順位	A	A	A
⑩目標達成	○　[×]	[○]　×	[○]　×
⑪不達成理由	帰宅困難者が多数おり、収容できる避難施設や、誘導する資源に不足が生じたため	――	――

【目標達成時間の設定】

設定値	設　定　基　準
a	発災後（24時間以内）ただちに目標レベルまでに到達させる業務
b	発災24時間後から３日以内に目標レベルまでに到達させる業務
c	発災後３日から１週間以内に目標レベルまでに到達させる業務
d	発災後１週間経過してから目標レベルまでに到達させる業務

【着手時間の設定・優先順位の評価】

設定値	設　定　基　準
ア・A	発災後（24時間以内）に着手する業務
イ・B	発災24時間後から３日以内に着手する業務
ウ・C	発災後３日から１週間以内に着手する業務
エ・D	発災後１週間経過してから着手する業務

お わ り に

明治大学経営学部　教授　**中　西　　晶**

第１回でも確認したように、高信頼性組織とは、信頼・正義・勇気・学習という組織文化を確立し、評価報酬・情報共有・内部統制・教育訓練・意思決定において適切な組織マネジメントを行い、正直さ・慎重さ・鋭敏さ・機敏さ・柔軟さを兼ね備えた行動ができるマインドにあふれた（マインドフルな）組織である。

「マインドにあふれた（マインドフルな）」状態とは、常にコミュニケーションをとって対話と確認を繰り返し、「今どのような状況なのか」「何が問題なのか」「われわれは何をしなければいけないのか」ということを共有し、自らがなすべきことをなそうとする意欲に満ちた状態のことをいう。ここで大事なのは、「組織として」マインドにあふれた状態を保つということである。

では、そもそも「組織」とは何か。第４回で学んだバーナードの定義を思い出そう。組織の存立条件は、①共通目的、②貢献意欲、③伝達（コミュニケーション）であった。そして組織を構成するのは、当然ながら「人間」である。第２回のヒューマンエラーの講義からも理解できるように、人間というのは甚だ不完全な存在である。しかし、人間は学習することができるし、組織を構成することによって個人の限界を克服しようとする。たとえば、第３回で見てきた自治体情報化や第５回で検討したBCM（事業継続マネジメント）は、「組織として」取り組むべき業務であることに間違いはない。マニュアルやルールのあり方、住民や他の主体との協働のあり方なども、これら一連の議論を通じて明らかになってくる。

高信頼性組織を構築していくための活動の出発点は、実はこうした基本的なところにある。人と組織の特質を理解したうえで、それを自治体としての業務に展開していく。このときに、高信頼性組織としてのあり方が社会基盤を支える存在にとくに強く求められるものであったことを再確認したい。地方自治体がこうした存在の一つであることはいうまでもない。

地方自治体を取り巻く環境は大きく変化しつつあるが、住民から信頼されるサービスを提供し続けるという基本は不変だろう。この機会に、高信頼性組織という視点から自職場の組織行動、組織マネジメント、組織文化を議論していくことからはじめたい。さらに、そこでの問題意識を他自治体やともに社会基盤を支える組織などと共有し、解決へ向けて相互協力していくことで、多様な高信頼性組織のネットワークから構成される「高信頼性社会」の発展につながるのではないだろうか。

研究活動記録

研究会	月　日	内　　容
第１回	７月５日㈪	①オリエンテーション及び研究員自己紹介 ②明治大学経営学部　教授　中西　　晶 氏 　基調講義「高信頼性組織とは何か」 ③意見交換会
第２回	８月３日㈫	①㈱原子力安全システム研究所（INSS）社会システム研究所 　ヒューマンファクター研究センター　センター長　作田　　博 氏 　「ヒューマンエラーと安全文化の基本」 ②意見交換会
第３回	９月13日㈪	①摂南大学　経営学部准教授　久保　貞也 氏 　「住民から信頼される自治体情報化」 ②意見交換会
第４回	10月４日㈪	①株式会社　大丸松坂屋百貨店　業務本部人事部部長　忠津　剛光 氏 　「組織と人の成長について」 ②意見交換会
第５回	11月８日㈪	①株式会社富士通総研　BCM訓練センター　センター長　古本　　勉 氏 　「危機管理と事業継続マネジメント」 ②意見交換会
第６回	12月６日㈪	討議及び提言書まとめ
第７回	12月20日㈪	討議及び提言書まとめ

研究員名簿

所属団体	所属部署	氏名
豊中市	こども未来部　子育て支援課	山田栗子
豊中市	総務部　財産管理課	亀田悦郎
茨木市	総務部　人権・男女共生課	庄田哲也
守口市	市民生活部　市民生活課	中川和洋
枚方市	健康部　保健センター	橋本美弥子
門真市	総合政策部　企画課	影林佳孝
八尾市	市長直轄組織　行政改革課	牧野剛士
八尾市	総務部　人事課　人材育成室	浅野佐和
松原市	総務部　市政情報室	田中郁人

指導助言者

明治大学経営学部　教授	中西晶

事務局

おおさか市町村職員研修研究センター（マッセOSAKA）研究課	橋本周哉
	浦戸裕介

平成22年度研究会「高信頼性組織のあり方研究会」報告書

高信頼性組織のあり方について

2011年（平成23年）３月

発行　財団法人　大阪府市町村振興協会
　　おおさか市町村職員研修研究センター

〒540－0008
大阪市中央区大手前３－１－43
大阪府新別館南館６階
TEL 06－6920－4565　　FAX 06－6920－4561
E-mail center-tr@masse.or.jp
HP　　http://www.masse.or.jp