

リスクマネジメントと コミュニケーション—その1

松井 潤吉（まつい じゅんきち） SEF コミュニケーション研究会

私が滞在する山形県鶴岡市は人口15万人ほどの地方都市だが、3人の大物文士を輩出している。丸谷才一、藤沢周平に加えて1999年には佐藤賢一が直木賞を受賞した。その佐藤氏が「小説とはしょせん人を書き込むものだが、善人もいれば悪人もいる。悪人といえども何らかの背景や理由があって悪人になったはずだ。小説はそれを書き込むことが大切」というようなことを述べている。この言やよし、と私は思う。技術が絡む事故が起きるとマスコミや検察は世間の感情的怒りを背負って、その当事者の責任を追及することにやっきとなる。しかし本当に必要なのはその人の置かれている背景や事故の理由を探り当て、的確な対策によって再発防止を図ることだ。

事故を起こすと責任者らしき人がまず謝って世間の怒りを和らげ、次いで当局の沙汰を待つという流れが定着している。まるで人身御供を差し出して怒りを収めてもらい、本当の原因はうやむやにしようとしているように見える。

最近起きてる事故・不祥事の原因是人材不足とコミュニケーション不全に基づくものがほとんどだが（次章以降で詳述）、わが国だけでなく米国にも人材不足とコミュニケーション不全の結果、リスクマネジメントに失敗したケースがある。NASAのSpace Shuttleが起こした繰り返し事犯である。つまり人材不足とコミュニケーション不全の問題にまで踏み込んで対策を立てなければ、見かけ上の当事者の責任を追及するだけでは事故再発のリスクは残ったま

となる。

—リスクマネジメントに不可欠な要件—

優れたリスクマネジメントを行うために不可欠な要件として「不断の社員教育」と「自由闊達なコミュニケーションの確保」がある。しかし、私の実務経験と、日々接する若い学生諸君を見ていると、この二つの要件を実現することがいかに難しいかを痛感する。「別に…」とか「まあ いいっか…」と受け流す若手社員に、リスクマネジメントに必要な能力を付与することは大変困難な仕事と思われる。戦後60年の家庭教育と学校教育のひずみを引きずったまま入社してくる若手社員をいかに育て、バリューアップを図るか？ この課題を解決し得た企業だけが21世紀に生き残り、優れたリスクマネジメントを行える優秀企業になると言える。それはひとえに年長者である企業経営層ないしは中間管理層の責務と考える。

優れたリスクマネジメントを行うために、なぜ「人材育成」と「コミュニケーション」が必須なのか？ 誌面の都合上、詳しく述べることはできないが、簡単な相似例がある。かつてわが国の高度成長時代に、独自の品質管理手法として全員参加型TQCを編み出して成功した。米国方式では品質管理専従者を製造ラインの出口に配して不良品を撥ねる方式であったが、わが国では全員が品質管理の危機感を持って参加する方法を編み出して品質競争に勝ったのだ。リ



図1 建て前の会話

スクマネジメントでも同様で、リスク管理専従者にチェックさせる方法よりも、従業員全員が危機感を持ちながら、同時に考えながら仕事をしているかどうかが事故を防止する要点となる。従業員三千人なら三千人全員が、あるいはできるだけ多くの従業員が危機感を持続しながら考えて仕事を行う、これがリスクマネジメントを行ううえで重要となる。そのためには学窓を出たばかりの若い労働者も、いち早く危機感を持って考えながら仕事ができるように育てなければならない。それには従業員に対する絶え間ない教育訓練と自由闊達かつ本音のコミュニケーションが行える企業文化の醸成が必須ということになる。わが国の優秀企業と言われるトヨタでは、愚直なまでにこの二つの要点をバブル崩壊後も切れ目なく継続実施してきたことが、今日の優秀企業の礎を築いたと言える。

ところで今どきの学生について私は、「なぜ勉強するのか?」「なぜ働くのか?」「なぜコミュニケーションが必要なのか?」を、心底からは納得していないのではないかと感じている。彼らを受け容れる優秀企業ではそれを事前に察知して、それらを納得させるカリキュラムを社員教育に盛り込んでいる。なぜ自己研鑽に励まなければいけないのか、なぜ考えながら働くかな

ければいけないのか、なぜ不具合があったら勇気を出して情報を発信しなければいけないのかなどについて教え、その結果として目を輝かせながら働く社員を増加させるようにしていると推察する。これらの問題を理解・納得して初めて「生きがい」や「働きがい」が見つかるので、若い労働者のモチベーション・アップには必修科目と言えるだろう。そしてそれらが社員に定着して初めて、その企業は優れたリスクマネジメント、優れた経営を入手できるものと思う。

技術がらみの事故・ 不祥事の背景・原因

技術がらみの事故・不祥事の原因で一番多いのは、過当競争の結果、過度の出費削減をしたケースである。このケースでは、実務に携わる現場の若手技術者達は、その危険の存在を事故が起きる前から承知している場合が多いのである。

承知しているのになぜ事故が起きるのか?たいていは危険を知った人がことの重大性を見誤ったか、コミュニケーション不全に基づく経営層の判断ミスと言える。したがって、「ことの重大性を見誤らない優秀な人材(現場も経営も)の育成」および「不全を起こさないような

ホンネのコミュニケーションができる企業文化の醸成」が不可欠なわけである。それらに失敗した二つの事例を以下に紹介する。

一つは前述した米国NASAの二つの事故である。1986年1月28日、6人の宇宙飛行士と一人の女性高校教諭が搭乗したChallenger号は、発射後数分足らずで爆発した。Booster Rocketの部品の低温性能を危惧する現場の声を、経営側の圧力で圧倒して発射を強行した結果であった。事故後、事故調査委員のDr.R.P.Feynman氏は「NASAの現場と経営層の間にリスクの認識に大きな開きがある」と指摘・警告した。しかしその17年後、2003年2月1日、Columbia号は地球へ帰投する途上、米国南部上空で空中分解を起こして7名の宇宙飛行士を失った。発射時に燃料タンクの保冷材が剥離・落下し、Columbia号の左翼前縁を傷めた恐れがあるとの指摘が現場にはあったのだが、それを無視して帰投させた結果であった。事故後、実際の材料を使用しての再現実験でもそれが証明されたので、現場の危惧は正当だったことが分かった。事故後NASA長官O'Keefe氏は「何かがおかしいとか、何かが安全でないように見える、などということをみんなが手を挙げて言う。そういうことを奨励する雰囲気を作ると約束する」と反省した。NASAがDr.Feynman氏の指摘をもっと真摯に受け止め、宇宙産業全体の人材の底上げと、現場と経営との間のコミュニケーション対策をきちんと行ていれば、Columbia号の事故は防げたかもしれない。

もう一つは、2004年のM社リコール隠し発覚事件である。2004年3～5月にM社グループは大型車の前輪ハブとクラッチ箱の欠陥について国土交通省ヘリコールを届け出た。2002年横浜市内でハブが破壊、タイヤがはずれ暴走して歩道の母子を死傷させた事故、同じく2002年山口県でクラッチ箱が壊れて、それが原因と思われる事故で運転手が死亡している事態を受けたものである。M社は2000年にも一度リコール隠しが発覚し、2002年には社内のコミュニケーション等について立派な対策を立案して高い評価を受けていた。しかし、実態は

掛け声だけだったので、上記2件の不具合についてはいずれも1992年から1999年へかけて欠陥ではないかとの疑いが社内にはあったにもかかわらず、経営層は若手の意見を遮り、2000年の第1回目の事件を超えて2004年まで瞼を出し切れなかった。2005年に再建のためM社の会長兼CEOに就任した西岡喬氏は、「社内のコミュニケーションが欠けていた。情報伝達が不十分。社員一人一人が危機感と情熱を持ってトライしない限り再生はむずかしい」と述べている。

優れたりスクマネジメントを 実施するために

以上のように技術が絡む事故の背景・理由は複雑で奥深く、当事者の責任を追及したくらいでは解決しない。しかも「人材育成」と「コミュニケーション」を愚直に努力していれば、不祥事や事故を起こすリスクが自動的に低減するというほど簡単なことでもない。なぜなら、現実はここまで述べたようなきれいごとだけでなく、より複雑で奥深く沈積した「リスクマネジメントの桎梏（しっこく）」とでも言うべき障害が山積しているからである。そのようなかずかずの障害が具体的にわかつてきたのは、第二次世界大戦後の社会科学の研究成果による。リスクマネジメントを実施するうえでは見過ごせない重要な要素だが、ここでは主な障害について簡単に項目を列記する。

（1）社会心理学系（主として西欧の研究成果）

- ・社会心理学的陥落が経営的意思決定を危うくする；「意思決定論」
- ・集団で意思決定を行う会議等において危険な思考過程が存在する；「Groupthink」
- ・カリスマなどの強圧的支配者の登場を伴い組織を蝕む；「権威主義」

（2）わが国特有の伝統的・旧弊的企業文化とその研究成果

- ・家長支配と子飼いの使用者に対する恩情が組織規範となる；「家の論理」（三戸浩著）
- ・論理よりも感情、眞の「対話」がありえない社会；「タテ社会の人間関係」（中根千枝

(著)

- ・付和雷同と異なり打算の裏づけのある「同意」；「日本の集団主義」(濱口恵俊ほか著)
- ・義理と人情の世界、先輩・後輩、上司と部下等の間に「甘えの構造」(土居健郎著)

(3) 最近の企業内事情、経営環境

- ・「サイレントで良い子」の若手社員、「別に…」で受け流す若者
- ・世情にいう「コンプライアンス経営」でよしとする経営者
- ・「労働ピッグバン・労働改革」「成果主義賃金制度」「非正社員の増加」など

このようななかずかずの桎梏のために、若い人们は「働きがい」を、果ては「生きがい」までも見失い、目の輝きを失ってモチベーションを低くしている。

桎梏の多様さには改めて驚かされるのだが、これらを乗り越えるためには人間と人間が上手にかかわって、住みよい社会を作るしか方法はないのである。それは次代を担う若い人们の

双肩にかかっている。そのためには若い人们がコミュニケーション下手ではどうにも困るわけで、ここは年長者が手伝って若者のバリューアップを図り、コミュニケーション上手に育て上げて、よりよい社会建設をともに目指したいと考える。そのためには何をしなければいけないか？前述した桎梏の内容とともに、次回で愚考を述べたいと思う。

◆参考文献◆

- (1) R.P.ファインマン著、大貫昌子訳：「困りますファインマンさん」、岩波現代文庫
- (2) H.コリンズ、T.ビンチ著、村上陽一郎・平川秀幸訳：「迷路のなかのテクノロジー」、化学同人
- (3) 澤岡昭著：「衝撃のスペースシャトル事故調査報告書—NASAは組織文化を変えられるか」、中災防新書
- (4) 産経新聞取材班著：「ブランドはなぜ墜ちたか—雪印、そごう、三菱自動車」、角川文庫
- (5) 朝日新聞、日経ビジネス、雑誌「ニュートン」等

●執筆者略歴

元千代田化工建設(株)、現在は松井技術士事務所主宰、東北公益文科大学大学院講師

中国の電力産業

—大国の変貌する電力事情—

(社)海外電力調査会編著

中国の「電力」と「エネルギー」の最新動向を詳説
各省の電気料金の最新データも掲載！

好評発売中

中国の電力産業

—大国の変貌する電力事情—

(社)海外電力調査会



主要目次

第1章 経済・エネルギー動向

資料編

- ・1993年～2004年GDP関連データ
- ・電力監督管理条例
- ・中華人民共和国再生可能エネルギー法
- ・再生可能エネルギーによる発電に関する規定他
- ・認可済み主要発電所リスト
(2004年1月～2005年末)
- ・第1回小規模火力発電ユニット廃止進ちょく表
- ・1,000MW以上の火力発電所リスト
- ・1,000MW以上の水力発電所リスト
- ・華北、華東、華中および南方区域の料金値上げの概要
- ・2006年6月30日以降 電気料金表
(各省・市・区分)
- ・「電力市場運営基本規則」に関する発布令
- ・中国政府承認済みCDMプロジェクト一覧表

第2章 電気事業体制と電力政策

第3章 電力需給

第4章 電力設備

第5章 電力供給体制と電気料金

第6章 環境

第7章 原子力発電

第8章 再生可能エネルギー

第9章 中国の直面する課題

定価9,975円
(本体9,500円【税別】)
352頁・B5変判

Ohmsha