

ハインリッヒの法則

JR北海道は、JR石勝線で起きた脱線・火災事故以来、車掌の居眠りや信号不具合などの不祥事が相次いで発生し、国土交通省が事業改善命令を出す事態となりました。JR北海道としては、大変厳しい状況であると思います。

中島社長とは以前よりご交誼を頂いており、私としても心配しておりますが、テレビで拝見する中島社長の表情は何時もとは違っており、事態の深刻さが伝わってきます。

鉄道事業は人命を預かる仕事ですから、JR北海道には、原因究明と共に、今後同じ事が起こらないよう万全を期していただきたいと思います。

この他にも、奥尻空港で飛行機が地上に異常接近というトラブルが発生したHAC（北海道エアシステム）でも、その後、釧路空港から丘珠空港に飛んできた機体の尾翼に不具合が見つかるなど不祥事が起きています。また、国ではトラブル発生への報告が遅いということも問題視しています。

JR北海道やHACに限らず、「どうしてこんな事が」と思えるようなことは、どんな組織にも起こり得ることです。

JR北海道については、マニュアルの不備も指摘されているようですが、マニュアルがきちんとしていれば不祥事は防げるかといえ、それ程甘いものではありません。マニュアルを動かすのは人間ですから、最後は、人間の問題、更に言えば、人間を動かしていくシステムの問題が非常に大きいと思っています。

マニュアルは、想定される事態をパターン化して、それに対する対応方法を示しているモノですが、現実には、マニュアルが想定していない事態も起こります。したがって、マニュアルでは触れていないような変化球に対して、如何に対応するかということが重要になってきます。

組織の危機管理を議論する際、常に念頭に置かなければならないことは、「ヒヤリ・ハット」の法則でしょう。

「ヒヤリ」というのは、冷や汗をかくような小さなミス、「ハット」というのは、ハット驚くような大きなミスをいいますが、共に重大な事故に至らずに済んでいる状態です。

この「ヒヤリ・ハット」に出くわした時、「大事故にならずに良かった」と胸をなで下ろすだけでは危機管理とはいえません。その原因を解明して、対策を講じて重大事故の芽を摘んで初めて、組織としての危機管理が出来ているということになります。

「1件の重大事故の裏には30件の小さな事故があり、更に1件の小さな事故の裏には300件の小さな異常がある」

これはハインリッヒの法則といいますが、小さな異常にいち早く気づき、適切に行動するという事は、マニュアルどおりに行動していれば良いという発想の中からは生まれてきません。その意味では、小さな異常にも素早く気づき、能動的に動けるような人づくりこそ、危機管理の要諦であると思っています。

また、問題が起こったときには、出来るだけ問題を小さくして納めようというような、対処療法的な対応をするのではなく、問題点を組織内で共有し、抜本的な再発防止策を取っていけるような仕組み作りも大切です。

私も、500人を超える組織を預かっていますので、JR北海道のことは、人ごとではありません。（塾頭 吉田 洋一）