

## 解説・展望

# 失敗から学ぶ企業文化と安全の関連性

後藤 譲

## Relationship between Organizational Culture and Safety

Yuzuru GOTO

**キーワード:** 海難事故, ヒューマンエラー, 企業文化, 認知バイアス, エンゲージメント

### 1. はじめに

現在、海難事故の80%から90%がヒューマンエラーによって起こるという考え方が主流になっているが、企業が事故の原因についてステークホルダー向けに説明する際、対象となる個人のエラーを非難されるべき行為としてみなすことが多い。企業による事故対応の負担は大きく、早期に幕引きを図りたいという側面もあると思われるが、このように個人のエラーを非難することは、組織構成員の積極的に情報を共有する意欲を失わせるという意味で、その企業の安全性にとって重大なマイナス効果を持っている。

安全に対する従来の視点は、ヒューマンエラーを事故の原因と考える一方で、新しい視点は、ヒューマンエラーを原因ではなく症状と捉え、組織内の深いところにある問題が引き起こした結果であると考え。本稿では後者に着目し、その根本的な問題を解決する方策として、失敗から学ぶ企業文化を構築する重要性につき紹介する。

### 2. 安全に対する新しい視点

海難事故の原因は、後から考えるとある個人による愚かな行動に思えることが多い。企業による従来の対応では、その対象となった個人のエラーを非難しつつ、同じ失敗を繰り返さないように注意を喚起し、手順書などを追加することが中心となってきた。しかし、過去の多くの海難事故から学ぶことができるのは、対象となった個人は、直

面した特定の外的状況および内的状態により、理にかなった行動をとっていたケースが多いということである。従って、より健全なアプローチは、その状況下でとった行動が、その個人にとってどのように理にかなっていたのかをきちんと理解することである。この考え方が、HOP (Human and Organization Performance) の5原則の核となっており、近年エネルギーメジャーがこの基本原則をヒューマンファクターの指針として取り入れていることから、安全に対する新しい視点として海運業界内で静かに広がっている。HOPの5原則を以下に示す。

- (1) 失敗は誰にでも起こる
- (2) 人を責めることは改善を妨げる
- (3) 学ぶことがきわめて重要である
- (4) 背景や状況が行動に影響を与える
- (5) 失敗にどう対応するかが鍵である

### 3. 成熟した企業文化の重要性

それでは、企業としてこのHOPの5原則をどのように体現するのか。SAYFRでは、成熟した企業文化を構築することが鍵だと考えている。今までの調査・研究を通じ、SAYFRでは企業文化の成熟度と海難事故の発生率の相関が高いことが分かっており(相関係数 $\approx 0.9$ )、成熟した企業文化を構築することができれば、海難事故の発生率を大幅に下げることができることを確認している。

ここでいう成熟した企業文化とは、すべての組

組織構成員が安心して懸念や失敗を共有・報告でき、失敗は学びのチャンスとして捉えることができる組織風土を指す。このような成熟した企業文化を構築できれば、組織内で同じ失敗を繰り返すことを防ぐことだけでなく、対処しないまま次第にエスカレートして海難事故に発展する失敗の連鎖を断ち切ることが可能となる。過去の海難事故のほとんどが、原因となった失敗の芽をメンバーの誰かが事前に知りながら、問題提起および是正しなかった（できなかった）というケースであることをよく考えなければいけない。

#### 4. 失敗から学ぶ企業文化の構築

組織風土や企業文化の重要性を感じつつも、どちらも概念的でつかみどころがなく、どこから手をつけていいのかわからない方も多いと思う。SAYFRでは、統計的に有意で誰にでも習得可能な8つのリーダーシップ行動を通じて、対人コラボレーションを土台とした失敗から学ぶ企業文化を構築することを勧めている。因みに、ここでいうリーダーシップとは、権限によらずに周囲に良い影響を与える行動を指しており、リーダー層や管理職だけに求められる特別なスキルではなく、すべての組織構成員が習得・実践することができるという特徴を持つ。8つのリーダーシップ行動を以下に示す。

- (1) **信頼関係を築く**：同僚の価値を認識し信頼する。たとえ同僚の行動や考え方が自分のそれと違っていても、人は善意で行動していると信じる。
- (2) **気にかける**：定められた役割を超えたことでも自分事として捉え、問題の解決や失敗の対処に関わる。同僚のウェルビーイングを気にかける。
- (3) **受け入れる**：自分を含め、誰もが間違いを犯す可能性があることを受け入れ、またその間違いが重大な結果を招きかねないことを認識する。同僚からのフィードバックを受け入れる心構えを持つ。
- (4) **学ぶ**：常に何かを学ぶことができるという姿勢を持つ。失敗を学びの源泉として捉える。
- (5) **フィードバックを行う**：個人的なフィードバックを行うことで同僚の行動を理解し、感謝していることを示す。また、批判的なフィー

ドバックを行う場合は、相手を責めず、恥ずかしい思いをさせない。

- (6) **声を上げる**：何か懸念があったり、危険な状態や規則違反を目撃した場合は声を上げる。周りも同様に声を上げることができるよう、同僚を励まし力づける。
- (7) **チームを意識する**：共通のゴールと共有する行動規範の実現に向けて全員が協働し、その取り組みがうまくいくように互いに助け合う。
- (8) **ジレンマと向き合う**：ゴール・規則（手順）・人の間で生じる矛盾やジレンマを探し出し、しっかりと対処する。

すべての組織構成員が、これらの共通した行動を習得・実践することで互いの交流を深め、組織内の壁を解消し、国籍や階層の違い、海陸など場所や役割の違いを超えたつながりと一体感を構築することが可能となる。

#### 5. 安全に影響を及ぼす認知バイアス

ここで、メンバーの安全な行動に影響を及ぼす認知バイアスの存在について触れておきたい。認知バイアスとは、物事の判断が直感やこれまでの経験にもとづく先入観によって非合理的になる心理現象のことである。SAYFRでは、最新の調査・研究を通じて安全に影響を及ぼす4つの認知バイアスを特定するに至った。企業としてこれらの認知バイアスに対処しなければ、成熟した企業文化を構築し安全性を高めることは難しくなるため、注意が必要である。4つの認知バイアスを以下に示す。

- (1) **自信過剰型**：自分の能力を実際よりも過大評価することにより、警戒心が弱まり不必要なリスクを背負ってしまう。
- (2) **対立回避型**：他人がどう反応するかを恐れることにより、懸念や失敗について声を上げるのをやめてしまう。
- (3) **思い込み型**：相手がどう考えているかについて間違った思い込みにより、責任の所在が不明確な問題を放置してしまう。
- (4) **学習拒否型**：他人の失敗を軽視し、その失敗から学ぼうとせず自分には関係ないと考えてしまう。

多くの人は自分の認知バイアスに気づかず、自

分は偏った考え方をしていないと思っている。まずは上記のような認知バイアスが存在し、安全な行動に影響を及ぼしかねないことを知ることが重要となる。すべての組織構成員が、これらの認知バイアスを思い返す時間を取ることで、より客観的で安全な判断を下すことができるのではないか。

## 6. エンゲージメントの重要性

成熟した企業文化を構築する上で欠くことのできない要素である組織構成員のエンゲージメントについても考えたい。エンゲージメントとは、企業が掲げるミッションやバリューにメンバーが共感し、その実現に向けて自発的に貢献しようとする意欲のことである。ここでいうミッションとは、企業の使命(≒存在意義)や社会への貢献を表すもので、売上や利益、業界ナンバーワンなどのゴールとは異なる。またバリューとは、その企業特有の価値観を表すもので、日々の行動や意思決定のガイドラインとなる。これらのミッションやバリューが、海陸のメンバーにとって明確で腹落ちしている状態が理想だ。そのためには、リーダー層が企業の将来像を共有し、熱意を持ってミッションやバリューをあらゆる機会や手段を活用して、すべての組織構成員に届くような形でメッセージを発信し続ける必要がある。

本気でエンゲージメントを高めるためには、組織を構成する海陸すべての人材をコストではなく、企業の成長に貢献する資本として捉え、組織の中で定着させ、個々人のキャリアパスや成長する意欲にまで気にかけることが重要となる。働く個人

の価値観の多様化が進むなか、企業として組織構成員のエンゲージメントを高めることの重要性が一段と増していると感じている。

## 7. おわりに

SAYFR はフィヨルドと山に囲まれた緑豊かな都市であるノルウェーのオスロに事務所を構えるコンサルティング・SaaS (Software as a Service) 企業で、海難事故ゼロの世界を目指して、失敗から学ぶ企業文化を構築するノウハウ、ソリューション、デジタルツールなどを提供している。SAYFR が持つインサイトや経験を共有することで海難事故を一件でも減らし、日本、そして世界の海運業界の発展の一助となれば幸いだ。

## 参考文献

- (1) Torkel SOMA: 8 Trends Shaping the Future of Safety  
<https://sayfr.com/insights/how-to-improve-your-safety-in-2023>
- (2) Torkel SOMA and Astrid GJERDRUM: The Cognitive Biases of Safety  
<https://sayfr.com/insights/the-psychology-of-failure>
- (3) Didrik SVENDSEN: The Fear of Failure  
<https://sayfr.com/insights/the-fear-of-failure>
- (4) Torkel SOMA: How to Capitalize on a Strong Safety Culture  
<https://sayfr.com/insights/capitalize-on-a-strong-safety-culture>

令和5年10月吉日投稿



ごとうゆずる

後藤 譲 非会員 SAYFR (セイフアー) (〒733-0871 広島市西区高須 2-4-33)

E-mail : [yuzuru@sayfr.com](mailto:yuzuru@sayfr.com)

Webpage : [www.sayfr.com](http://www.sayfr.com)