

〔交通時評〕（第61回）

ヒューマンエラー非懲戒をめぐって

芳賀 繁

立教大学現代心理学部心理学科 教授

国土交通省航空局は今年の3月に「安全管理システムの構築に係る一般指針」を一部改正した（国官参事第2150号）。そのとき加えられた中に次の一文がある。

航空運送事業者が遂行する事業全般において発生した、安全に関する情報（一部省略）を非懲戒環境下で収集し、経営の責任者や安全統括管理者を含め必要な階層・部門に伝達するための社内体制やシステムを構築することを明らかにすること。

上記の「非懲戒環境下」には以下の注釈がついている。

原則として社内的な懲罰措置が適用されない環境のこと。また、非懲罰環境下であっても、社内的な懲罰措置の対象となる行為を明らかにすること。

我が国の航空業界では、日本航空が柳田邦男氏を座長とする安全アドバイザーグループの提言を受けて、2007年にヒューマンエラー非懲戒の方針を社内外に宣言したのを初めとして、全日空などでも同様のポリシーを定めている。今回の航空局の決定を受けて、まだ非懲戒方針を定めていなかった航空事業者は慌てて社内調整を始めた。鉄道業界でも、自発的に非懲戒ポリシーの検討を始めた社がある。しかし、漏れ聞くとところによると、どこまでを懲罰してどこまでを懲罰しないかなどについて議論が百出し、なかなか成案を得ない会社もあるようだ。

「ヒューマンエラーは原因ではなく結果である」という考え方は、安全問題の専門家の間で何十年も前から共有されている認識である。エラーが起きた要因を上流にさかのぼって調査し、対策を講じることで再発を予防する必要性が強調されてきた。そのためには、エラーをおかした本人からの正直な報告が欠かせない。

ずいぶん昔の話で恐縮だが、筆者が国鉄労研時代に調査研究した事例の中に「誤出発事故」というものがある。出発信号機が停止現示の時に駅を発車してしまうというヒューマンエラー事例である。当時、全国鉄で年に数件起きていた。調査報告書によると「出発信号機を見間違えた」という理由が多かった。しかし、出発信号機が1基しかない駅でも誤出発は発生しており、その場合には「信号確認を忘れて発車してしまった」というようなことが書かれている。「信号が複数あるところでは見間違え、1基しかないところでは見落とし」というのは怪しい。そこで、同僚と共に見間違えによる誤出発事故が起きた現場を訪ね歩いたところ、案の定、明らかに見間違えやすい信号が並んでいる場所はなかった。信号の見間違えで事故が起きるなら、信号を見間違えにくくする対策が有効だが、見ないで発車しているなら別の対策が必要である。

エラーをありのままに正直に報告して貰うことは、このように再発防止対策を的確に打つために必要なことであり、うっかり見間違えたにせよ、ぼんやりして見忘れたにせよ、「人は誰でも間違いをおかす」という原理を受け入

れるなら、処罰の対象とせず、ありのままに報告することを奨励すべきである。エラーが処罰の対象となるならば、エラーを隠そうとし、重大事故の芽となるようなリスクが放置されたり、エラーを隠すための違反や、重大な結果を伴うエラーの連鎖を引き起こしたりする。

誤出発してしまった運転手が無断で退行して列車を脱線させてしまった事例もある。福知山線事故を起こした運転手は、宝塚駅でATSが動作してかかった非常ブレーキを無断緩解し、伊丹駅でオーバーランした距離を過小申告しようとして画策した。

しかし、失敗を咎めなければ現場の規律がたんでしまうという危惧を抱く管理者、経営者も多い。筆者とて、なんでもかんでも許すべきだと主張するつもりはない。

第一の判断基準は「意図的違反には厳しく、意図しないエラーには寛容に」という原則である。うっかりミスの結果として違反になってしまったものは別として、故意の違反は罰すべきである。勤務中の飲酒、非常ブレーキの無断緩解、無断退行、報告すべき事象を意図的に報告しないことなどは、きちんと処罰されなければならない。違反しても罰せられないルールはそのうち皆が守らなくなり、職場の規律も安全文化も崩壊する。

第二の判断基準は誠実な勤務態度である。人は誠実に勤務に励んでいてもエラーをおかすことはある。そのようなエラーは本人を咎めるよりも、状況要因、背景要因を抽出してつづす方がはるかに有益である。逆に、不誠実な態度、なげやりな作業の中で起きたエラーは本人の責任を追及してよい。もっとも、誠実だったか不誠実だったかの判定は簡単でなく、後知恵バイアスの影響も受けやすいので慎重になされなければならない。ある航空会社の安全管理規定には、「十分注意していたにもかかわらず発生した、と会社が判断するヒューマンエラーは懲戒

対象としない」と書かれている。この「十分注意していた」かどうかは、誠実／不誠実の区別に似ている。せつかくの非懲戒方針なのに、会社が十分注意していなかったと判断すれば、どんなエラーでも懲戒することが可能であるかのように読める。

別の航空会社では、「自発的な報告はもちろん、ヒューマンエラーに起因し、発生してしまった報告事象についても、懲戒処分などの不利益な扱いは一切行わない」とさらに踏み込んだ内容となっている。この場合は、ヒューマンエラーかそうでないかによって懲戒か否かが決まるので、「ヒューマンエラーとは何か」について社内の十分なコンセンサスが必要だろう。さらに、別の某社は「ヒューマンエラー」の語を使わず、「航空の安全を阻害する事象を引き起こした行為であっても、故意、違反、怠慢によるものでない限り懲戒の対象としない」という文言を検討している。「怠慢」の判定が難しそうだが、上記2社の例よりは分かりやすい。

第三の判断基準は公正性である。同じエラーでも、上司との人間関係や、そのときの経営者の恣意的判断によって処罰されたりされなかったりすると、従業員は疑心暗鬼になる。同じ仕事をしている現場の人たちが「あれで処分されたらたまらないよな」と思ったり、「あんなことをしても処分されないで済むのか」と感じたりしてはならない。現実には仕事かどのように行われているのか、当該事象が発生したとき実際に何が起きたのか、エラーの背景に何があったのかなどについての、歪みのない情報に基づいた、透明性の高い公正な決定プロセスが望まれる。ただし、決定はできるだけ迅速に行う必要がある。決定が出るまで長期にわたって乗務停止などが続くと、人事上の懲戒以上に実質的に重い経済的不利益を被ることがあるからである。非懲戒には、人事考課の減点、社内資格停止、懲罰的な再教育なども含めた不利益取り扱い

い全般を含めなければならない。言うまでもないが、上司や先輩が愛情を持って叱ることは懲戒ではない。

悩ましいのはエラーの結果として損害・被害が生じた場合でも非懲戒を貰えるのか、貰くべきなのかという問題である。誠実な勤務の中で発生する意図しないエラーであっても、人的被害が出た場合は業務上過失罪の被疑者となり、警察が捜査に入ることになる。場合によっては身柄または書類が送検され、起訴されれば刑事被告人となる。しかし、被害の大きさは偶然に作用されるもので、同じ行為、同じエラーが「ひやりはっと」で済むこともあれば、重大事故につながることもある。刑事、民事上の責任はある程度結果の大小と釣り合うものとならざるを得ないが、社内的懲戒と行政上の処罰は、結果ではなく行為自体の悪質性と釣り合わせる

べきだというのが筆者の考えである。そのためには、様々な社会的、政治的圧力から社員を守る覚悟が経営に求められる。

『組織事故』の著者であるジェームズ・リーズンは、安全文化の構成要素として、「報告する文化」「学習する文化」「公正な文化」「柔軟な文化」の4つをあげた。

ヒューマンエラーの非懲戒ポリシーは報告制度のためだけに必要なのではない。公正な安全文化のために不可欠なのである。公正な組織文化があって初めて報告する文化が生まれ、学習する文化につながり、現場第一線による自律的で臨機応変な安全行動がとれる柔軟な文化へと発展していこう。ヒューマンエラー非懲戒は、強くてしなやかな現場力の基盤であると、筆者は考えている。