マネジメントシステム規格の機能不全 —（産業組織分野における人間工学への期待）—

○馬場 慎一郎

インフォーマルラーニング株式会社

Why does the management standard system get into failure?

- Expect for ergonomics in industrial organization field -

Shinichiro BABA (informallearning Co. Ltd.)

1. はじめに（資格取得の経緯）

品質、環境、情報、道路交通安全など多数のISO規格によるマネジメントシステムが存在する。PDCAサイクルをベースに、その適用範囲からアクシデント～インシデント情報の測定、監査、マネジメントレビューに至るまで、さまざまなノウハウが集積されマネジメントシステムとして標準化されている。

だが、このマネジメントシステムは、導入すれば「必ずエラーが減る」という明確な効果が約束されている訳ではない。マネジメントシステムを導入したものの、その維持、管理に相当な負担を感じているのも事実である。「なぜ、そうになってしまうのか？」私は、この素朴な疑問の答えを探するため、この人間工学会の世界へ飛び込んできた。

さて、私は、2011年にISO39001/PC241道路交通安全マネジメントシステムの国内審議会（委員長中條武志 中央大学理工学部 教授）のお仕事をさせて頂いた。自動車事故対策機構（NASVA）が、スウェーデンを議長国とする国際会議の場で、日本の事務局としてパイロット審査の結果を発表することになり、私が所属する会社でDIS（Draft International Standard）段階の規格草案をテストするという役割であった。

その後、FDIS（Final Draft International Standard）の発表を通じて、私の所属する会社は世界で初めてISO39001認証を取得することになった。私は、おかげさまで、その第一人者となることができたが、結果を振り返ると、現段階ではあまり日本では普及していない。日本国内での導入会社は132社（2016.3 NASVA調べ）に留まっている。これは、既に日本では旅客、貨物業者に、運輸安全マネジメントシステムが運用されており、さらにISO39001の認証までも取得する意義がなかなか見いだせていない事情もあるが、マネジメントシステム規格が「効果があるかどうかわから

ないものへの投資」という不確実な状態のまま運用されていることが大きな要因かも知れない。

2. マネジメントシステムの問題点

それでは、産業組織の現場では、どのようなマネジメントシステムの問題が残っているのだろうか？

1) 成果の頭打ち

「これ以上は減らない！」という限界値を学習してしまう。それでもさらに目標を掲げ続ければ、「学習性無力感」を感じ、負担感が増大する。

2) 取組んだ内容と結果の因果関係が不明瞭

「何に取組んだから結果が出たのか？」という具体的な因果関係が分からず、効果に納得感を得られにくい。

3) 当事者意識が熟成されない

役割を与えられた人は、熱心に取り組むとしても、その他大勢は、役割を担うことなく、全員で行う課題のみを遂行することになる。役割の与えられないところに当事者意識が芽生えることはなく、役割をローテーションしたとしても、経験者には、過信や軽視、その他大勢には社会的な手抜きが生まれ、全社一丸となれるような当事者意識が熟成されにくい。

4) 結果のフィードバック

取組んでも、誰からも何も言われないことは、承認の欲求を満たせず、モチベーションを保つことができない。「取組んでも評価されない」「どうせ見ていない」「それならやらない方がいい」という方向に意識が向いてしまう。PDCAサイクルで言えば、CとAのフェイズだが、一人ひとりに至るまで細かいフィードバックがされていることは極めて稀である。ましてや、本業との関連性を明確に見出せない組織においては、その影響は顕著ではないだろうか。

3. 産業組織の問題点

1) 順化

人間は、同じことを繰り返すことが苦手な生き物である。繰り返すことは、習熟、長期記憶、動作の定着には有効だが、慣れが生じれば、省略行為が発生し、教育の効果も減少、時には不正の温床となりうることもある。組織の中で順化が生まれても、異なる刺激を与えれば、注意は復活すると言われているが、順化の兆候をつかむことは、組織内における離職、異動などの新陳代謝が起こる組織体では非常に難しい。

2) 変化を好まない体質

組織内において順化が生まれているとき「自分は今もう分かっているから大丈夫」という肯定的幻想が大多数の人たちの中で蔓延している。この状況下で、兆候をつかんだ人が異なる刺激を入れようとしても、外部からの警告は軽視される。中間管理者層では変化による混乱を招くよりも「このままでも大丈夫なはず」という都合の良い情報収集が繰り返される。肯定的幻想は、人間のもつ「自尊心」「過大評価傾向」「高位配置」に起因しており、自分は成功者である、これからもそうありたいという期待と不安が根底にある。肯定的幻想は、心の健康や業務に対する挑戦的なモチベーションを維持することにはプラスに作用するとされているが、短期的な自尊心の満足は、成績不振を招き、最後には挫折につながるケースがあったり、自己中心的な行動、言動を変えられない要因であったりする。

3) 双曲割引

産業組織では、どうしても人は楽な方に流れてしまう。これは、どんなにトップが一人一人に変化を求めたとしても、当事者は将来の利得や損失の価値を、現在発生した場合と比べて低く評価する傾向があり、目先の利益を追いかけるメカニズムが働いてしまうからである。「変わらなくても大丈夫なはず」という肯定的幻想に加え、結果のフィードバックがなされず、評価、承認がえられないことを知っていれば、「変えること」と「変えないこと」が秤にかけた結果、「変えないこと」の方が利得ありと考え、動いてしまうのだ。

4) 属人的組織風土

1) ~3) のような状態が蔓延し始めると、組織内での意思決定には「人」を重視するようになる。意思決定が、人間関係で決定されるようになると、

意見の貸し借りが行われる。「～さんが言った」という後ろ盾でのみ意思決定がなされるようになると、権限が一点に集中する構造となっていく。この結果、意思決定では、思考の省略、集団的愚考が生まれ、当事者意識は薄れ、社会的手抜きが横行、さらに組織内感染で拡散される。管理と現場の間では、「管理の形を整えたい」管理側と「問題なく見せたい」現場側の儀式化が進み、悪い情報や順化の兆候をつかみ異なる刺激を与えるような反対意見は言いにくい土壌となり、肥大化した属人的組織風土が出来上がっていく。

4. 結果

結果として、マネジメントシステムとして規格化された取組は、新陳代謝を繰り返す産業組織では、責任の所在をあいまいにし、「おたがいさま」や「かばいあい」といった当事者の都合の良い解釈によって、本来の目的を見失う。機能不全となったマネジメントシステムを改善するために強制的に介入してネガティブな情報を吸い上げる仕組みが整えられると、当事者はさらに負担感を強めていく。このスパイラルに入ると、人間は、当事者意識が熟成されないまま「やらされ感」で取組むようになり、導入したマネジメントシステムは、規格のブランド維持が目的化していく。こうして「人間のエラーをなくす」という人間を中心にした本来の目的から離れていってしまうのだ。

5. おわりに（人間工学への期待）

人間は、無意識にミスを犯してしまう生き物である。産業組織においても、人間が作る組織であるが故、マネジメントシステムも無意識に機能不全へ進んでしまう。だが、問題点の兆候が見えているのであれば、解決策はきっと創発できるのではないだろうか。人間や産業組織の特性を、もう一度UXの視点でリモデルした時に、産業組織の欠点を補い、効率的で負担感のないマネジメントシステムのあり方が見えてくるのではないかと期待している。

[連絡先]

馬場 慎一郎

b a b a @ i n f o r m a l l e a r n i n g . j p