

日本航空の全社的な安全問題の助言機関として、安全アドバイザーグループが設けられたのは、御巢鷹山事故（一九八五年）から二十年経った二〇〇五年八月だった。折しも、日本航空は安全上のトラブル続きで、国土交通省から事業改善命令を受け、広く国民の信頼を著しく失い、利用者の急激な減少は経営基盤を危うくしかねないほど深刻になっていた。

企業の信頼感の回復は、自助努力だけでは困難と判断した新町敏行社長（当時）は、信頼回復の基軸となる高い安全性の確立を、外部の専門家による斬新な視点を導入することによって推進しようと決断した。それが安全アドバイザーグループ設立の経緯だった。

### 離局を乗り切るために

新町社長から同年七月半ばに相談を受けた私は、離局をのりきるための安全助言組織のあり方について、次のような思い切った提案をした。

- 一 企業が事故や不祥事から再生するために識者に協力を求める場合、大御所的な人物を顧問に迎えると、サロンのな談論で終わりがちだ。これに

- 二 人的エラー防止対策といった次元にとどまらず、会社の組織と役員・社員の意識の改革まで視野に入れた提言を期待できるような任務を与える。そのために、事故論・組織論・ヒューマンファクター論など、多様な分野の専門家を網羅する。
- 三 経営陣は安全アドバイザーグループの提言を可能な限り速やかに実行するように努める。

新町社長はこの提案を全面的に受け入れ、二週間ほどで安全アドバイザーグループの人選を終え、八月二日に初会合を開くというスピード感のある対応をされた。

メンバーは次の五名だった。工学者の立場から失敗学・危険学という新しい分野を拓いている畑村洋太郎・東京大学名誉教授、旧日本陸海軍の失敗研究にも取り組んだ経営論・組織論分野の鎌田伸一・防衛大学教授、ヒューマンファクター研究の専門家



『明日の翼』特別寄稿

日本航空 安全アドバイザーグループ 座長 柳田 邦男（やなぎ くにお）

1936年栃木県生まれ。東京大学経済学部卒業。NHK社会部記者を経て1974年作家に転身。1972年「マッハの恐怖」で大宅社ノンフィクション賞、1979年「ガン回廊の朝」で講談社ノンフィクション賞、1984年ボーン・上田記念国際記者賞、1995年菊池寛賞など多数受賞。2002年に航空安全思想の普及に対して、民間航空開発50周年記念国土交通大臣表彰を受ける。2005年より日本航空安全アドバイザーグループ座長を務める。

# 安全の組織文化の 変革を目指して

（安全アドバイザー活動の十年）

ある小松原明哲・早稲田大学教授と芳賀繁・立教大学教授、事故・災害の現場調査を四十年以上続け事故調査分析論に通じた柳田邦男・ノンフィクション作家。全体の取りまとめをする座長には、柳田が委嘱された。

安全アドバイザーグループは密度の濃い日程で、安全上のトラブルを起こした当事者はもとより、現場管理職や各業種の本部長などのヒアリングを徹底的に行うとともに、御巢鷹山事故のご遺族の会「8・12連絡会」代表五名を招いて、被害者が感じてきた日本航空の問題点や要望についてもヒアリングをした。

同年九月から十二月までの四カ月間に、安全アドバイザーグループがヒアリングや分析・議論のために開いた会合の時間は、一日に七〜八時間の日も多く、累計二百二十時間を越えた。そして提言書を急ぎまとめて、十二月二十六日に新町社長に手渡した。

### 組織事故論と提言書

提言書をまとめるにあたって、事故を引き起こすリスク要因や安全性確保のための着眼点をどのようにとらえるか、その考え方の枠組みとして導入し

たのは、主に英国のジェームズ・リーズンの「組織事故論」だった。

例えば、事故の直接の原因が明白にヒューマンエラーだったとしても、その背景には、計器や装置がヒューマンエラーを起こしやすい表示や操作手順になっていたのではないか、作業者がエラーをしても事故につながらないようにする二重の安全防護のシステムになっていなかったのか、そういうシステム設計でよいとしてしまった意思決定のあり方に問題はなかったのかなど、さまざまな問題があったはずだ。そのような組織に潜んでいたリスク要因こそが重要であり、企業が高い安全性を確保するには、そうしたリスク要因をチェックして潰していく取り組みが求められるというのが、「組織事故論」だ。

安全アドバイザーグループは、このような思考の枠組みに沿って、まず提言書の標題を、「高い安全水準をもった企業としての再生に向けた提言書（安全を確保する企業風土の創造）」と謳い、提言書の柱を十項目に絞った。その中身は、単にトラブル続きをストップさせるといった一時的なものではなく、継続的に経営層に思考を促すとともに現場に落とし込んでいくべき普遍的な問題提起としてまとめたので、以



下に各項目のタイトルと特に注目してほしいポイントをあらためて記しておきたい。

一 意識改革

——自分や家族が乗客だったら  
真面目に仕事をしていればよい、マニュアルを守っていればよいというのでは駄目。プラッスの姿勢として、①全社員が「自分が社長だったらどうするか」と考え、経営層も「自分が現場の一社員だったらどう感じるか」と考える風土の創生、②「自分や家族が乗客だったらこのやり方でいいのか」と絶えず考える風土の創生を目指す。

二 組織改革

——孤立文化、閉鎖文化は認めない  
業種別本部が、それぞれ独立王国のようになっているのは駄目。社員一人一人が職場訪問などで他職種の仕事の相互理解を深め、情報の共有、人事交流などによる一体感を浸透させる。

三 安全担当中枢組織

——参謀本部とプロスタッフを  
事故の教訓

四 現場と実物は重要な教科書

五 ヒューマンエラー

また、「安全啓発センター」の開設を契機に、日本航空に対するご遺族の信頼が大きく修復され、遺族側が社員教育などに講師となって協力する関係が生まれた。

提言書にそった新しい取り組みは、多角的に進められた。その目に見える形のものも挙げるなら、「確認会話」の失敗事例収集によるハンドブックの作成と普及、開かれた職場作りのた



——隙間と落とし穴に気づけ  
①全職種における「確認会話」の徹底、②「変だ」「危ない」とその場で言える風土、③「マニュアル馬鹿」を排す、④マニュアルの「棚卸し」、等々。

六 情報

——情報は速度と共有で価値が二倍になる  
①現場と安全中枢組織間における情報の直結、②リスク情報の「水平展開」を。

七 コミュニケーション

——壁を破る言葉を探せ  
上下、セグメント間、中央と地方の各コミュニケーションが円滑でないのを打破せよ。

八 欠陥発見法

——失敗学習は見る目を豊かにする  
①「逆演算」による潜在事故の発見、②欠陥発見者の表彰を、③エラー者処罰では事故は減らない、むしろエラーをした当事者が自己分析により教訓の一般化で貢献したら表彰を。

九 誇りと意欲

——生きがいは安全確保の源流  
意欲を持って仕事をする時、エラーは少なくなる。意欲をもって出勤できる職場と会社の風土を。

十 安全文化

めに、失敗報告者を処罰しない制度、「25人称の視点」の浸透のための啓発ビデオの作成などがある。

安全アドバイザリーグループの継続的な活動としては、年度ごとに、五委員が手分けしてさまざまな職場訪問（関連航空会社を含む）と現場の中堅社員や若手社員との懇談による課題の把握、各地のブロック中枢に向いての安全啓発講演、運航・整備・客室・空港などの幹部との安全上の具体的な問題をめぐる深掘りの議論、経営首脳とのフォローアップミーティングなどを行っている。

「組織文化」と「安全の層」を厚くする

日本航空は、二〇一〇年一月に経営破たんにより再生の道を歩むことになったが、安全アドバイザリーグループとしては、その危機のなかにあっても、安全の取り組みにゆるみがあったてはならないという観点から、破たん直前の二〇〇九年十二月に、「守れ、安全の誓い危機のなかでこそ問われる一人ひとりのモチベーション」と題する新提言書をまとめ、西松遙社長（当時）に提出した。

——「25人称の視点」を意識に浸透を  
安全文化は「自分や家族が乗客だったら」という、乗客の身になって考える「25人称の視点」から生まれる。

安全啓発センター開設の意義

以上のような提言に対し、日本航空の経営陣は、直ちに実践に取り組んだ。特に速やかだったのは、安全担当中枢組織として社長直属の「安全推進本部」を創設したこと、事故の教訓を積極的に生かすために、御巢鷹山事故の残骸展示を中心にした「安全啓発センター」を開設（二〇〇六年四月）したことだった。

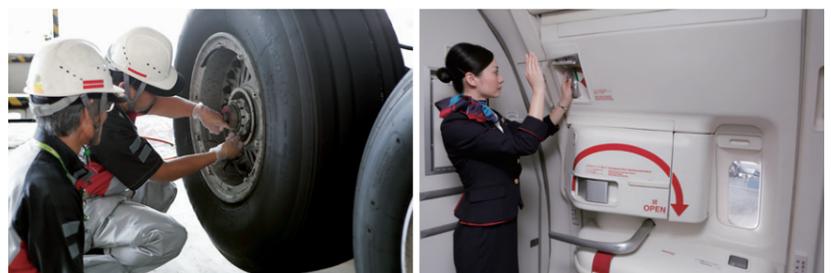
「安全啓発センター」で事故を知らない若い社員が巨大な残骸や破壊された乗客の椅子や遺品・遺書を見て受けた衝撃は大きい。顔色を失い立ちすくんだ新人客室乗務員、自分の仕事の究極の目的が何かが身に染みてわかったという若手整備士……。やはり実物から受ける衝撃性は全身を震わせ、仕事への緊張感と責任感を心底まで浸透させる。二〇一五年二月までの見学者は、十五万九三一七人、うち日本航空関係者は八万三五一九人に達した。

この新提言書は、危機のなかで安全のゆらぎを防ぐうえで特に重要な基盤となるのが、会社全体の基底となる「組織文化」と、「安全の層」を厚くする努力であることを強調した。組織の安全性を評価する時、八十点とか九十三点といった線引きで表すことには無理がある。これに対し、例えば何らかのヒューマンエラーがあっても、フェールプルーフあるいはバックアップシステムなどによって事故になるのを防ぐことができるように、エラーや故障に對し、極めて吸収性の厚いシステムになっているのを、「安全の層」という概念でとらえると、組織の信頼性が明確になってくる。

その上で、具体性のある提言として、次の四点を挙げた。

- 一 自ら意志を決定し、挑戦する文化
- 二 コミュニケーションする文化
- 三 マニュアルを磨いていく文化
- 四 「25人称の視点」を定着させる文化

『提言書』と『新提言書』は、経営の破たん後も維持されているが、それらの具体的な中身は、全社員が持つべき意識・価値観として策定された「JALフィロソフィ」に重ね合わされて、新たな浸透の歩みを進めている。



## 社内に「元気」が再生してきた

年々の職場訪問と中堅・若手との懇談で感じてきたことを振り返ると、破たん以前は、懸命に安全と業績改善への努力はするものの、会社と自分たちの将来について明確なビジョンを描けていない不安定感が漂っていた。そして破たんによる大規模な路線の整理と人員の縮小を経験した後の一～二年は、社員の間に、喪失感、将来への不安感、新たな業務態勢への戸惑いなどが澁んでいた。もちろん職種や職場によつて差はあったが。

しかし、三年、四年と経つうちに、破たん後後遺症の澁みから解放され、社内に「元気」が再生してきたことを、各職場や懇談の発言内容からはつきりと感じられるようになった。破たん後に入社した若手社員が増えたことや業績の急速な回復が、全職場での「元気」の再生への背中を押す役割を果たしているのは確かだ。ここで使用する「元気」とは、人間が根源的に持ついのちのエネルギーのことだ。

今や航空は国民の足として公共交通機関の重要な役割を担っている。日本航空の役員・社員が「元気」を全身に漲らせていることは、「高い安全水準

をもった企業」として存続するうえで不可欠の条件だ。

## コミュニケーションリーダーの成果

最近における日本航空の社員の「元気」と組織文化改革への意欲と実践を強く感じたのは、今年二月十二日に天王洲ビルで開かれたコミュニケーションリーダートレーニング（CLT）の活動報告会だ。各地域や職場でコミュニケーションリーダーが「何でも言いあえる職場」「円滑な情報の流通」「自主的問題解決の意思形成」などを目指して、具体的な六つの課題を設定し、それぞれにプロジェクトチームを立ち上げて取り組んだ成果を報告しあう会だった。六つの課題とは、「本音」「先輩後輩」「ツール」「ベクトル・ゴール」「プロフェッショナル」「理解」だ。

その活動報告は、▼社内の他者との「心の距離」をなくすために自分なりの心がけをカードに「私は○○を宣言します」と記して「見える化」し、胸に掲げる。▼メールだけに頼らず、「肉声で語れ」、▼よいコミュニケーションはルールを作ればよいという発想で

は駄目、状況に応じて「すてきなコミュニケーションをしたい」という思いをこめた対応こそ、▼他の部門の仲間と最高のバトンタッチするには、①自分の仕事を正しく知る、②「次を理解する」、③実践を考える、というステップをしっかりと踏むことが重要、等々、全社的に取り組むとよいと思われるものがいくつもあった。組織文化の変革とは、このような意欲的な発想による取り組みの積み重ねが続けられてはじめて達成できるものだと思感させられた。

コミュニケーションリーダーの活動は、開始から九年になり、ようやくその成果が見えてきたという印象を受けた。二〇一四年からは、安全推進本部が指揮をする職場での安全リーダーの指名と活動が始まったが、その活動がCLT活動のレベルに早く追いつき、「安全の層」の厚みを増す力になるとを期待している。

トラブル続発の危機から十年、御巣鷹山事故から三十年。安全アドバイザリーググループとしても、状況の変化をにらみつつ自らの進化を考え、安全というエンドレスの課題に役員・社員とともに向き合っていかなければと決意を新たにしている。

