

## つわものどもが夢のあと

関西大学・社会安全学部 小澤 守

タイタニック号が冰山と衝突して沈没したのは105年も前のことで、1500人にも上る死者を出した最悪の海難であったのは周知のことと思う。1997年に公開された映画「タイタニック」は世界中で非常な興行成績をあげた。筆者なども映画館に足を運び、興行成績に貢献した。その映画の中で主人公である2人が、スコッチボイラが29缶も搭載されていたボイラ室を走りぬける場面で、ついつい自らの専門が頭を持ち上げたのを記憶している。当時の最新鋭の旅客船であったのは間違いなく、しかし絶対に沈まないとの妄信からか、また規制がなかったためか、全員が乗れるだけの救命ボートがなかった。いずれにしても、沈まない船に救命ボートは無用だったのである。

運航会社もおそらく初めての経験ではなく、同様な北大西洋航路を通常使っていたし、ましてや最新の船で水密区画もある。だから沈むなんて誰も想像しない。このような発想に毒された状態をタイタニックシンドロームという。タイタニックシンドロームの典型がスペースシャトルチャレンジャー事故で、ブースターロケットのOリングには若干の問題はあるかもしれないが、今まで事故が起こらなかった、だから今回も問題はないと判断したのである。

先ごろ問題が大きく顕在化したエアバッグのリコールで、T社は1兆円を超える負債を抱え、経営破綻した。ずいぶん前から部品に問題があることを認識しながら対策を採らずに最近まで販売を続けてきたという。この商品が他社のものに比較して安いことが自動車製造のコストダウンに合致したのか、内外の多くの自動車メーカーで採用された。2006年に東京証券取引所に上場し、いわば破竹の勢いで販売数を増加させたが、本稿の執筆時点である本年7月末に上場廃止の予定となった。僅か10年そこそこで敗退したのである。筆者などはつい「夏草や兵どもが夢の跡」という芭蕉の句を思い出す。着実な技術に根ざした再起を期待したいところではあるが、何ゆえここまで来てしまったのだろうか。

このようなことは大なり小なり我々の日常にもある。昨日も、一昨日もいやもつと前も些細なことはあったが、大きな問題ではなかった。だから今日も問題は起こらないと考えるのは実は普通の考え方なのである。ここでいう「些細なこと」が発展して重大になるか、本当に「些細なこと」で収束するかには様々な要因が関与するが、安全の鉄則は「些細な」状態で発展の目を摘むことにある。さらに「些細なこと」が発展する兆候を感度よく検出し、できるだけ傷口が広がらないようにしなければならない。個人の問題なら局所で閉じるが、世界的にも販路が広がった商品であればなおさらである。かつてP社のガス湯沸器によるCO中毒事故の場合にも明確な発端があったにもかかわらず形式的な対応をとっただけで、本質的な対策を打たなかったために事故が拡大し、社会から強いバッシングを受けることになってしまった。

いずれも非常によく売れている商品が全て問題を起こすとは限らない、せいぜい1件トラブルがあったからといってリコールなどできないと経営者たちは判断したのである。もちろん、社内にはそのような問題に気づいた人たちもいただろうが、経営判断に寄り切られて、もろとも土俵の下に転げ落ちた感がある。

両者には構造的な共通性があり、まさしくタイタニックシンドロームに罹患していたのだろう。

国際原子力機関は**Safety Culture**（日本では「安全文化」というが、筆者はこの翻訳を好まない）について、氷山のように表面上見えている仕組みや構造よりも、安全に対する心構えや感度、安全性を向上させようとする努力、企業やそれに属する技術者、経営者の社会に対する責任など、容易に量れないし形にも表せない見えない部分の方がはるかに重要であると説明している。タイタニック号は実際にもまた比喩的にも海面下に沈む見えない部分に衝突したと考えるのが最も筋が通っている。ある組織がPDCAサイクルをまわして、問題点を自ら発見し、対応を行い、政府機関に報告に行くと、「だからまだ安全文化が育っていない」と言われたそうだ。PDCAサイクルが自立的に回り始めたことは、まさしく**Safety Culture** が「根付いた」ことに他ならないのに！ 野球とBaseballの違いは笑って済むが、表面的な「文化」と見えない「Culture」の違いは放置できない問題と思うが、いかがか。



我も我もと「つわものどもが夢のあと」