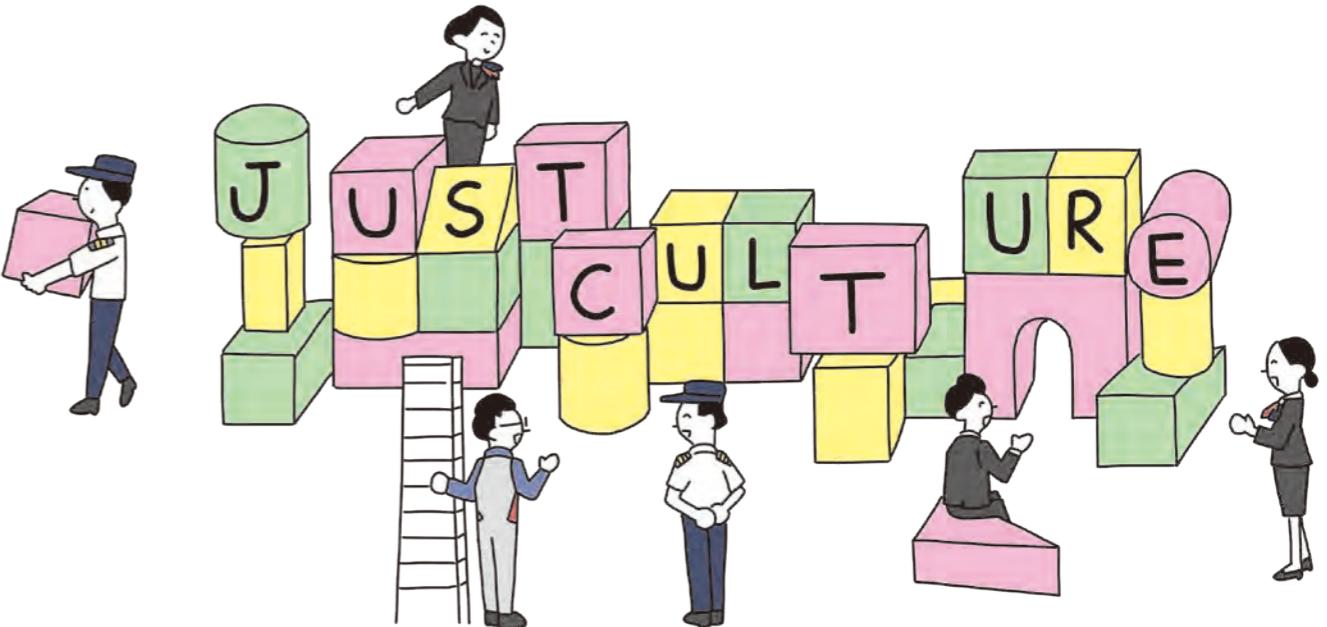


今さら聞けない
特集 Just Culture
について考える

安全推進本部
辻井 輝

私たちはいかにして失敗から学ぶべきなのか
その質が問われる時代になっています。
そして「失敗から学ぶ」ための第一歩となるのは
Just Cultureに基づく当事者による報告です。



我々が身についた航空に関する全ての知識、ルール、操縦技術は、どこかで誰かが失った命から学ぶことができたものばかりです。(中略) 大きな犠牲を払つて、文字通り、血の代償として学んだ教訓を我々は組織全体の知識として、絶やす事なく次の世代に伝えていかなければなりません。これらの教訓を忘れて、一から学び直すことは、人として、許されることではないのです
(Chesley Burnett "Sully" Sullenberger III, 2009)

航空の安全は、「失敗から学ぶ」ことによって進化してきました。当社において、エラーを引き起こした個人を責めるのではなく、危ないことを「危

ない」と言える風土作りを進めるために、2007年に「ヒューマンエラーに係わる取り扱い方針」を導入しました。近年は、この考え方を更に進化させた、「Just

Culture」の取り組みがとりわけ重要なっています。疲労リスク管理や、ピアサポートプログラムなどにおいても、「Just Culture」の考え方方がその基盤となっています。現在、JALグループは、現行の「ヒューマンエラーに係わる取り扱い方針」を「Just Culture」の原則に基づいて、より分かりやすい表現に見直すべく検討を進めています。

本稿では、航空における「Just Culture」の基本的な考え方について取り上げます。



なぜ Just Culture か？



不安全な出来事の再発防止や未然防止を図るために、調査を通じて、教訓を見つけ出し、適切な対策を講じる必要があります。そのためには、一見小さな出来事であっても、分析することが重要となります。その際、「何が起きたか」といった技術的な情報については、発生事実やデータから得ることが可能ですが、「どうして起きたのか」、「どうしてうまくいったのか」といった情報については、当事者からの提供が不可欠です。

どれだけ訓練され、業務に精通し、やる気があったとしても、人間は、情報を見逃し、データを見誤り、間違いを犯す可能性から逃れることはできません。非常に複雑で動的な環境にタイムプレッシャーや不適切な手順が追加されると、エラーが起きる可能性がさらに高まります。加えて、人間には、ストレス、倦怠感、病気などによって、簡単にバランスが崩れる繊細さがあります。それにもかかわらず、何かがうまくいかない場合に、「誰が悪いのか」と犯人探しをすることは、信頼関係を損ね、失敗や間違いなどの重要な情報の提供を躊躇する職場風土に繋がりかねません。

一方、完全に「非難しない」文化は実現可能でも望ましいものでもあります

ん。スリルを味わうための無謀な行為や、自分の能力を見せつけるために敢えて危険を冒す行為は、他の多くの分別のある人にとってのリスクに他ならず、これらの無責任なリスクを意図的に取る行為に対処せずに不安全な状況を放置することは、大多数の誠実に業務に取り組む人々の信頼を傷つけることになります。

このような問題を解決するために、James Reason 博士は、Just Culture を「安全に関して不可欠な情報を提供することが奨励される(報奨すら与えられる)一方で、許容される行為と許容されない行為の境界線が明確に理解されている、信頼の雰囲気 (1997)」と定義し、組織が安全文化に取り組む上で、極めて重要な最初のステップと位置づけました。

この Just Culture の定義には、文献によって様々なバリエーションがあり、時代とともに少しづつ表現が変化していますが、基本的な考え方は大きく変わりません。

本稿では、下記の最新の IATA の定義をひも解いて説明します。

Just Culture :

人々が重要な情報を提供または報告することが奨励されるだけでなく、許容される行為と許容されない行為の境界線が明確に理解されている信頼の環境。

Just Culture には以下が含まれる。

- ・組織の価値観と信念に沿った行動選択のマネジメント
- ・システムと個人の説明責任のバランスを取ること

(IATA Reference Manual for Audit Programs Ed 12, March 2022)

なお、「どれだけ安全な行動が促され、不安全な行動が抑制されているか」、「どれだけ安全に関する問題の報告が奨励され、報われているか」が、Just Culture の成熟度を示す尺度となります。

なぜ、「許容される行為 / 許容されない行為の境界線」が必要なのか？

Just Culture は、日本語で「正義の文化」と表現される場合もありますが、一般的には、「公正な文化」という言葉が使用されています。辞書 (Oxford) によると、「Just」とは、「道徳的に正しく公正であることに基づいて、またはそれに従って行動すること」とあり、Just Culture には、「正義の文化」と「公正な文化」のどちらのニュアンスも含まれています。

Just Culture を「道徳的に正しく公正であろうと行動する」文化とすると、少し判りやすくなるように思います。しかしながら、何を「道徳的に正しい」とするかは、国、地域、文化的背景、チームの雰囲気などによって異なります。例えば、「自分の意見をはっきり言う」ことが求められる組織もあれば、「上司や先輩への口答えは許さない」という組織もあります。このため、Just Culture では、組織において「何が正しい行動なの



か」、すなわち「許容される行為 / 許容されない行為の境界線」を最初に取り決めて、それを皆が明確に理解している必要があります。

「境界線」をどこに引く？

Just Culture における基本的な考え方は、「意図しない失敗には寛容に、意図的な不正行為には厳しく」というものです。エラーの多くは、「どんなに素晴らしい人でも起こし得る「誠実なエラー (Honest Error)」であり、真に非難に値するものではありません。これらの意図しない誠実なエラーを罰しても、ほとんど効果を期待できないばかりか、罰に対する恐れが報告を躊躇させる要因となる可能性すらあります。このような観点から、ICAO は、安全データや安全情報を懲罰的措置から保護する一方で、「著しい怠慢 (Gross negligence)、故意の不正行為 (Willful misconduct) または犯罪行為 (Criminal activity)」に該当する行動または不作為が認められる場合には、この保護の原則の適用外としています。

組織や会社によって使用する言葉などに若干の差異はありますが、「意図しない行為」と「意図的に不当なリスクを取り扱う行為」の間に境界線を引くという考え方方が、今日の航空業界における「境界線」の基本となっています。

組織の価値観と信念に沿った行動選択を促す

前述のとおり、Just Culture の取り組みでは、「許容される行為と許容されない境界線」を設定することが、最初のステップとなります。次のステップでは、取り決めた組織の価値観に沿った行動

- a. 意図しない失敗 (Slip, Lapse, Mistake)
b. 過失 (不注意) (Negligence)
ある集団の中で通常求められる基準を下回る行為

意図（悪意）があつたか？

- c. 重過失 (著しい怠慢) Gross negligence
または無謀な行為 (Reckless behavior)
意図的に不等なリスクを取る行為
損害があることを予測しながらリスクを選択する行為
d. 故意の不正行為 (Willful misconduct)
行動の結果を予測または知りながらも、あえてそれをお構いなしに行う行為

不安全行動に繋がる4種類の態度 (Mac,2001)

ヒューマンエラー	潜在的なリスクを伴う行動	無謀な行為
現在のシステム設計と行動選択の結果	リスクが重要でないと信じられているか、正当化されている	実質的かつ不等なリスクを意図的に無視する
以下の変更を通じて Manage する ・選択肢 ・プロセス ・プロシージャ ・トレーニング ・設計 ・環境	以下を通じて Manage する ・リスクがある行動の誘因を排除する ・健全な行動を促す動機付け ・状況認識の向上	以下を通じて Manage する ・正措置 ・懲罰的措置
Console 励まし	Coach コーチング	Sanction 制裁

"The Three Behaviors"
(Outcome Engenuity and David Marx, 2012)

が職場で選択されるように支援し、リスクを伴う行動を排除する取り組みが必要となります。

高度な専門知識とプロフェッショナリズムを必要とする航空分野においては、境界線を越えるような行為はほとんど發

生しないため、ヒューマンエラーを防止し、リスクを伴う行動の誘因を排除する取り組みが中心となります。そして、その取り組みを効果的なものとするためにも、現場の第一線からの情報提供が重要となります。

システムと個人の説明責任の バランスを取る

Just Culture とは、『起きてしまったことから最大限の学習をし、それによって安全性を高めるための対策を行うこととともに、事故の被害者や社会に対して最大限の説明責任を果たすこと。』、『この二つの目的を実現するための挑戦を続ける組織文化』である。

(Sydney Decker, 2009)

Just Culture とは、ルールや規制によって求められるレベルを超えて、安全性を最大限に向上させる会社の取り組みと、個人の説明責任の両方を発展させ



最後に

Just Culture の取り組みは、「言うは易く行うは難し」で、決して容易ではありません。強固な Just Culture の環境

る取り組みです。個人を追及して、一時的に有用な安全情報を得る事ができたとしても、将来の安全情報の可用性が損なわれるようでは意味がありません。このため、組織は、以下のような視点で、個人に制裁を科すことが安全性を達成するためのシステムに寄与しているのかどうかについて、常に評価していく必要があります。

- ・事故から学ぶこと（正直に報告されたインシデントから学び、スタッフにフィードバックされること）と、再びエラーを発生さないようにエラーを引き起こした者を罰することのどちらが事故の低減のために価値があることか？
- ・懲罰の脅しが、リスクに対する気づきを増やすか、少なくともリスク評価への関心を高めるか？この高まった気づきは、罰から学んだことに勝るか？
- ・安全に関する情報と知識を提供することで、人はリスク評価により関心を持つようになるか？この高まった意識は、罰から学んだことに勝るか？



を形づくるまでの道のりは、長く曲がりくねっています。組織内に信頼の環境を作り上げるには大変な努力と時間が必要ですが、築き上げた信頼は、少しのきっかけでいとも簡単に崩れ去ります。「意図しない失敗には寛容に」という考え方では、航空業界では常識であっても、社会から受け入れられるには、長い年月が必要となるかもしれません。Just Culture は、欧米的な考え方と言われますが、その欧米においてもなお、社会や司法関係者の理解を得るために地道な努力が重ねられています。

健全な Just Culture の原則に基づいて構築された環境は、航空業界だけでなく、旅行者、そして最終的には社会全体にも利益をもたらします。そして、その環境は、私たちの日々の取り組み無くして形づくることはできないのです。