



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	高信頼性組織(HR0)研究に内在するジレンマ
Author(s)	谷口, 勇仁
Citation	経済學研究, 58(2), 61-69
Issue Date	2008-09-11
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/34660
Type	departmental bulletin paper
File Information	61-69.pdf



高信頼性組織(HRO)研究に内在するジレンマ

谷 口 勇 仁

1. はじめに

企業が引き起こす事故を防止する研究は、経営学のみならず、様々な分野において検討が行われている。例えば、理工学系のアプローチとしては、安全工学や信頼性工学があり、社会科学系のアプローチとしては、ヒューマンエラー研究やリスクマネジメント研究等が存在する。本稿では、企業が引き起こす事故を防止することを目的とした上記の研究をまとめて、「企業事故研究」と呼ぶ。

この企業事故研究において、近年注目されている経営学分野のアプローチとして高信頼性組織(HRO; High Reliability Organization)研究が存在する。高信頼性組織研究のアプローチは、従来の企業事故研究のアプローチとは異なる特徴を持つ。従来の企業事故研究は、事故を引き起こした組織を対象に、「なぜ、どのようにして事故が引き起こされたのか」についての解明を試みる。これに対して、高信頼性組織研究では、長期にわたって事故を引き起こしていない組織を対象に、「なぜ、どのようにしてそのような高いパフォーマンスが維持されているのか」についての解明を試みる。さらに、高信頼性組織研究では、組織文化といった組織論に関わる知見が分析において用いられており、経営学における企業事故研究において注目を浴びつつある。

そこで、本稿は、高信頼性組織研究について検討を行い、①高信頼性組織研究の企業事故研究における位置づけ、ならびに、②高信頼性組織研究に内在するジレンマを明らかにすること

を目的とする。以下、第2節において、高信頼性組織研究について概観し、第3節において、高信頼性組織研究の特徴について従来の企業事故研究と対比する形で検討を行い、企業事故研究における高信頼性組織研究の位置づけを行う。第4節では、高信頼性組織研究の特徴について批判的に検討を行い、高信頼性組織研究に内在するジレンマについて明らかにする。最後のむすびにおいて、今後の企業事故研究の方向性について若干の考察を行う。

2. 高信頼性組織研究とは

高信頼性組織研究は、1980年代後半からカリフォルニア大学バークレー校を中心に進められてきた(西本, 2006)。代表的な研究メンバーは、組織心理学者のロバーツ(K. H. Roberts)、政治学者のラポルテ(T. R. LaPorte)、技術社会論のロックリン(G. I. Rochlin)の3人であり、社会心理学者であるワイク(K. E. Weick)、事故研究で有名なペロー(C. Perrow)、組織論者のスコット(W. R. Scott)なども参加している¹⁾。

高信頼性組織研究では、過失や大惨事が起きやすい状況下で優れたパフォーマンスを発揮している組織を高信頼性組織と位置づける²⁾。そ

1) 具体的なメンバーの概要に関しては西本(2006)を参照。

2) 代表的な例としては、原子力航空母艦、航空管制システム、航空機の運行、人質解放交渉、救急医療センター、原子力発電所、化学プラント、山林火災消防隊等があげられている(ワイク&サトクリフ, 2002, p.vii)。

して、その組織を調査・分析し、優れたパフォーマンスの原因と考えられる組織の特徴を抽出する。本節では、代表的な研究として、ワイク & サトクリフ (2002) を概観し、その内容について確認する。

ワイク & サトクリフ (2002) では、高信頼性組織を、「つねに過酷な条件下で活動しながらも、事故発生件数を標準以下に抑えている組織」とし、原子力空母母艦および原子力発電所を高信頼性組織として位置づける³⁾。

原子力空母母艦において、クルーがほとんどの時間を過ごす空母の甲板は「世界で最も危険な 4.5 エーカー」と呼ばれる。ワイク & サトクリフ (2002, p.36-37) では、空母上の作業風景に関する元海軍兵の説明を引用している。

大都市の空港がうんと小さくなって、とても混雑している様子を思い浮かべて欲しい。滑走路は短いものが一本だけ、タラップやゲートも一つずつしかない。複数の飛行機を、横揺れする滑走路に普通の空港の半分の間隔で同時に離着陸させるんだ。朝発進した機はすべてその日のうちに帰艦させねばならないし、空母の各種装備も戦闘機自体もシステムとしてギリギリの状態にあって余裕などまったくない。それから、発見されないようにレーダーのスイッチを切り、無線に厳格な統制を課し、エンジンをかけたままの戦闘機にその場で給油し、空中にいる敵には爆弾やロケット弾を命中させる。海水と油ですっかり汚れた甲板に、20 歳前後の若いクルーたちを配置する。半分は飛行機を間近で見たことのない連中だ。ああ、それからもう一つ、死者を 1 人も出さないようにするんだ⁴⁾。

3) ワイク & サトクリフ (2002, p.5) によれば、高信頼性組織は、度重なる不測の事態に直面する組織である。不測の事態に直面する確率が桁違いに高い理由は、①複雑な技術が使われていること、②関与する人々やその要求レベルが多岐にわたること、③運営者が自らのシステム全体や目の前の状況を完全に把握できないこと、による。

ワイク & サトクリフ (2002) では、高信頼性組織を検討した結果、共通に見られる特徴として、「マインドの高さ」を指摘している。これは心構えが高い状態を維持していることであり、常に現状を見直すことを指す⁵⁾。そして、高信頼性組織がマインドを維持するための要因として、以下の 5 つを指摘する⁶⁾ (図 1)。

第 1 に、「失敗から学ぶ」である。高信頼性組織は、失敗にこだわり、いかなる失敗に対しても、徹底的な原因分析が行われ、教訓を引き出す。そのため、まず、間一髪で事故を免れたケースであっても潜在的危険を示唆する一種の失敗と見なす。次に、どんなささいな失敗であっても必ず報告するように指導がなされる。そのため、過失やミスを報告した者を奨励・評価するばかりでなく、報告した者が過失を犯した本人である場合においても奨励・評価がなされることが指摘されている。

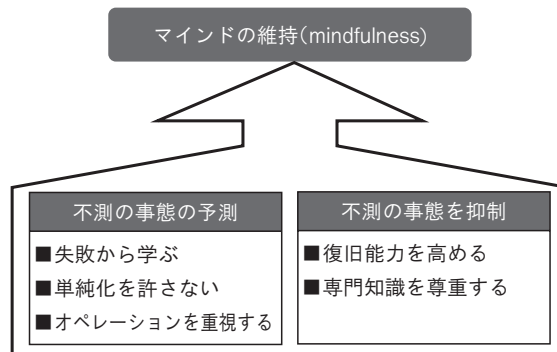
第 2 に、「単純化を許さない」である。活動を調整するためには、重要な課題を選択し、その課題の解決を示す特定の指標に注意を集中する必要がある。これが単純化である。しかし、高信頼性組織では、微妙な意味合いまで認識するために、単純化するものを減らし、多様な観点か

4) この記述は、Weick & Roberts (1993, p.357) から引用されたものである。

5) ワイク & サトクリフ (2002, p.58) によれば、マインドとは、「現状の予想に対する反復的チェック、最新の経験に基づく予想の絶え間ない精緻化と差異化、前例のない出来事を意味づけるような新たな予想を生み出す意思と能力、状況の示す意味合いとそれへの対処法に対する繊細な評価、洞察力や従来の機能の改善につながるような新たな意味合いの発見、といった要素が組み合わさったもの」である。

6) 高信頼性組織研究において指摘される高信頼性組織の特徴は、必ずしも共通ではなく、論者によって異なっている。例えば、Roberts & Libuser (1993) では、①柔軟な意思決定、②適切なチェックとバランス、③権限と責任 (accountability)、④訓練、⑤的確な報酬と統制、⑥適切な文化が指摘されている。他の論者によって指摘されている高信頼性組織の特徴は中西 (2007, p.46) を参照。

図1 マインドを維持するプロセス



らより多くのものに目を向ける。例えば、「与えられた図面は正しい」という前提のもとで作業を行うのではなく、「与えられた図面が間違っている」という可能性について検討する。また、複数の部門のメンバーが交流することで常に各部門の観点から検討を行う癖を付けることが指摘されている。

第3に、「オペレーションを重視する」である。高信頼性組織は、他の組織と比較して、戦略より現場の状況を重視する傾向が強い。オペレーションが実際に行われる現場においてリアルタイムの情報に注意を払い、責任者だけでなく、全員がオペレーション全体の最新状況を常に把握することを心がけている。

以上の3つは、不測の事態の予測を目的としたプロセスである。つまり、失敗を教訓とし、できるだけ多くのものに注意を払い、オペレーション重視の姿勢を貫くという防止策を講じる。

第4に、「復旧能力を高める」である。復旧能力は、ミスの拡大防止とシステムが機能し続けるための即興的な対応措置から構成される。正常稼働の範囲を超えた状況が発生した場合、診断が完了する前に治療にとりかかる。考えながら行動する、ないしは、明確に考えるために行動することを促す。迅速に状況を把握し復旧することは、リアルタイムの学習であり、事前には想定していなかった策を幅広く考えながら事態に対処する必要がある。復旧能力を重視する高

信頼性組織は、変化に素早く対応できる汎用的能力の育成に力を入れる。速やかなフィードバック能力、迅速な学習、素早く正確なコミュニケーション、即興的な対応策などである。また、非公式なネットワークも積極的に活用される。状況に応じて、知識のある者たちが自発的に集まり、専門的な問題解決法を提案し合うことにより、知識や対応策が増大する。

第5に、「専門知識を尊重する」である。厳格なヒエラルキー型組織では、上位層の過ちが下位層の過ちに結びつく可能性が高い。従って、上位層の過ちから生じる問題が拡大し、深刻になる。高信頼性組織では、これを防ぐために、意思決定を下位層に広く任せている。決定は現場レベルで行われ、権限は地位に関係なく、専門知識が最も豊富な者に委譲される。高信頼性組織では、平常時、変化の速い時期、緊急時を区別し、現在どのモードで稼働しているかを、組織に対してその都度明確に示す。平常時の意思決定はトップが担当するが、変化の速い時期には権限を委譲し、船が沈没する等の危機的な局面では、事前に定めた緊急体制を敷く。

この2つは、不測の事態の抑制を目的としたプロセスである。つまり、不測の事態が生じた際のために、復旧能力を高めておき、実際に起きた際には、弾力的な組織運営を行うことが対応策となる。

3. 高信頼性組織研究の特徴

多くの論者によって高信頼性組織研究の特徴が指摘されている(福島, 2006; 西本, 2006; 中西, 2007)。本節では、これらの指摘に基づき、高信頼性組織研究を従来の事故研究と比較し、以下の2つの特徴について指摘する。

第1に、分析対象とその位置づけである。従来の企業事故研究は事故を引き起こした組織を分析対象としているのに対し、高信頼性組織研究では、事故を長期間にわたって引き起こしていない組織が分析対象となっている。従来の企業事故研究は、いわゆる失敗事例の研究である。他方、高信頼性組織研究は、成功事例の研究である。従って従来の企業事故研究は、選択した事例を反面教師ないしは他山の石として位置づけ含意の導出を試みる。他方、高信頼性組織研究は、選択した事例をロールモデル(手本)として位置づけ含意の導出を試みる⁷⁾。

第2に、分析の焦点と導出される知見である。従来の企業事故研究では、企業事故を引き起こした技術的・人的・組織的原因に分析の焦点が当てられ、個別的・直接的原因に関する知見を導出してきた。他方、高信頼性組織研究では、事故率の低下に関係しそうな様々な組織的工夫に焦点が当てられ、普遍的・間接的原因に関する知見を導出してきた(福島, 2006, p.25)。

この理由は、高信頼性組織研究が、事故を引き起こしていない組織を分析対象としており、個別的な事故原因や、直接的な事故原因が存在しないためである⁸⁾。図2の左側に従来の企業事故研究の構造、右側に高信頼性組織研究の構造を示した。従来の企業事故研究では、特定の事故を引き起こした組織を分析対象とするため、事故を引き起こした直接の原因にまず焦点が当たる

(図2, B_1, B_2, B_3)。他方、高信頼性組織研究では、事故を引き起こしたわけではないので、事故を引き起こす個別的・直接的原因は存在しない(図2, $\bar{B}_1, \bar{B}_2, \bar{B}_3$)。そのため、事故を引き起こさない組織を高信頼性組織と位置づけ、その共通点から普遍的・間接的な原因を探索することになる(図2, A)。もちろん、その共通点は、事故を引き起こした組織には無い要因であり、かつ、事故率の低下に寄与する要因として妥当なものでなければならない。その意味では、暗黙的に事故を引き起こした組織との比較を行っていると言えよう(図2, A と $\bar{A}$ の比較)⁹⁾。

以上、従来の企業事故研究と高信頼性組織研究の比較検討によって導出された特徴を表1に整理した。

4. 高信頼性組織研究の課題

高信頼性組織研究における研究上の課題として、高信頼性組織研究から得られた知見の他組織への適用可能性についての問題が指摘されている¹⁰⁾(福島, 2006; 西本, 2006)。西本(2006)では、高信頼性組織研究の課題として、高信頼性組織研究の知見がどの産業にまで適用可能なのかという問題を指摘している。福島(2006)で

8) 論理的には、事故を引き起こしていない組織においても、個別的・直接的な事故防止の取り組みについて調査することは可能である。ただ、事故を引き起こす前に、引き起こされる可能性のある全ての事故について事前に完全に把握することは非常に困難である。

9) 本稿では理念型としての高信頼性組織研究を想定しているが、実際の高信頼性組織研究では、事故を引き起こした企業との比較を行っている場合も多い。例えば、ワイク&サトクリフ(2001)では、ユニオン・パシフィック鉄道の失敗事例を取り上げている。

10) 西本(2006)では、これ以外にも、高信頼性組織研究の課題として、①高信頼性組織とそれ以外の組織を明確に判断できる指標の探索、②危険な作業に従事している高信頼性組織を長期にわたって調査する困難性、③高信頼性組織から得られた知見の体系化を指摘している。

7) ワイク&サトクリフ(2002, p.25)では、高信頼性組織研究の特徴として、「不測の事態をどうマネジメントするか」という問題に対し、「HRO を行動の手本とする」というこれまでにない解答を提示しているところにあるとしている。

図2 従来の事故研究と高信頼性組織研究の関係

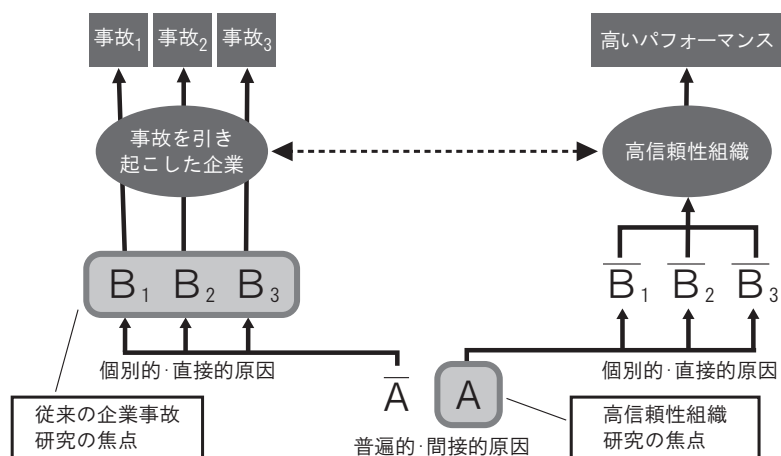


表1 従来の企業事故研究と高信頼性組織研究の比較

	事故研究	高信頼性組織研究
分析対象	事故を引き起こした組織	高信頼性組織 (事故を長期間にわたって引き起こしていない組織)
事例の位置づけ	失敗事例 (他山の石, 反面教師)	成功事例 (ロールモデル)
分析の焦点	事故を引き起こした技術的・人的・組織的原因	事故率の低下に関係しそうな様々な組織的工夫
導出される知見	個別的・直接的原因	普遍的・間接的原因

は、高信頼性組織研究において、詳細な事例研究が行われている組織は軍隊及びそれに関連したものが多く、これらの組織ではその機能がやや一元的に決定されているのに対して、一般的な営利組織では、利潤追求と安全性の間には葛藤が多く、高信頼性組織の概念の拡張性は今後の課題であると指摘している。本稿では、この高信頼性組織研究から得られる知見の適用範囲問題について以下の2つの要因を取り上げ、検討を試みる¹¹⁾。

第1に、高信頼性組織の定義である。前述したように、高信頼性組織とは、過失や大惨事が起きやすい状況下で優れたパフォーマンスを発揮している組織である。従って、高信頼性組織の定義の前提として、「高いリスク環境」が想定さ

れている。西本(2004)では、重大な事故や惨事につながる機会に遭遇する回数(分母)が極端に

11) ワイク&サトクリフ(2002)では、高信頼性組織と一般の組織とは異なるのだと思いがちな理由として、以下の3つを指摘している。第1に、危機の程度である。一般の組織では日常的に危険と隣り合わせの状況は存在しないという主張である。第2に、損失規模の大小である。一般の組織では死者が出るような事態には陥らないという考え方である。第3に、状況の違いである。一般の組織では、めまぐるしく変化する状況に陥らないという考え方である。その上で彼らは、ビジネスの世界において上記の考え方は当てはまらないことを主張し、高信頼性組織も実際は一般の組織と大きな違いはなく、あらゆる組織は周囲の環境やそこに潜む危険に対する見方を組織文化から生み出すという点では同一であると主張する。ただ、これ以上の理由は説明されていない。

図3 従来の事故研究と HRO 研究の分析対象

		リスク環境	
		高い	低い
事故	起こす	従来の事故研究の分析対象	
	起こさない	高信頼性組織研究 の分析対象	—

大きく、その機会が実際の惨事にまで発展する回数(分子)の極端な小ささによって構成されるコントラストを高信頼性組織の特徴として指摘している¹²⁾。この分母の極端な大きさは高いリスク環境に相当するであろう。

このような高いリスク環境を設定する理由は、高信頼性組織研究から得られる知見に高い説得力を持たせるためであると考えられる。Weick (1987)は、安全を「ダイナミックな無風状態(dynamic non-event)」と説明している。つまり、状況は常にダイナミックに変化しているが、その変化に適切に対応しているために安定した結果が得られているのである。そのため、事故防止の知見を導出するためには、状況がダイナミックに変化している環境において無風状態を維持している組織が望ましいことになる。このダイナミックな状況を説得的に示すために、「大惨事が起きやすい状況下」という環境要件を付けることにしたと考えられる。

しかし、このように考えると、従来の事故研究で分析対象となっている組織と、高信頼性組織は対称的な関係ではないことになる。従来の事故研究では、事故を引き起こした組織のおかれているリスク環境は特に考慮してはいない。他方、高信頼性組織は、リスク環境が高い状況下で、事故を引き起こしていない組織となる(図3)。一見すると高信頼性組織と事故を引き起こした組織は対称関係にあるように見えるが、厳密な意味では対称関係にはないことが明らかになる。

第2に、事例分析の手法である。高信頼性組織研究は成功事例の分析である。そして、多く

の場合、複数の高信頼性組織の共通点から普遍的・間接的原因を探る。成功事例の共通点を探るということには、成功するための方法は基本的に一つである(one best way)という暗黙の前提が存在する。これに対し、従来の事故研究においては、このような前提は必ずしも想定されてはいない。失敗事例を分析する限り、特定の失敗の原因を特定していることになり、事故防止は失敗を「しない」ことを意味する。したがって、事故防止の方策の様々な類型が存在することを許容する¹³⁾。

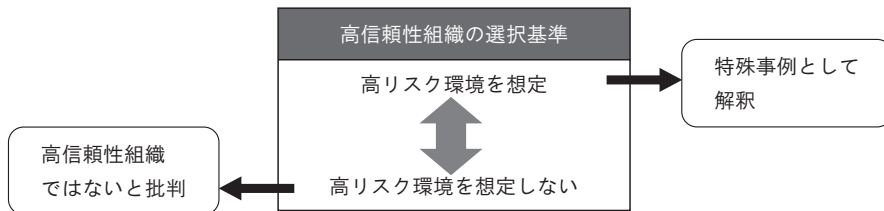
このように、高信頼性組織研究は、①高信頼性組織の定義において高いリスク環境を導入し、②事例分析の手法として成功する方法は1つであるという暗黙の前提を設定している。ここから、高信頼性組織研究は、「高いリスク環境に適応した優秀な組織」を描いていると捉えることが

12) 例えば、原子力航空母艦を高信頼性組織として選択した理由として、「クランチレート」がしばしば取り上げられる。クランチとは移動中の航空機が隣接する機に接触することを意味し、クランチの年間回数を航空機の年間発着回数で割った値がクランチレートとなる。

13) もちろん、複数の失敗の事例の共通点を抽出すれば、事故を起こしやすい組織(one worst way)を描くことは可能ではあるが、そこから学ぶべきことは少ないであろう。

14) 従来の企業事故研究が失敗事例分析を中心としていた理由は、組織の主目標を「高い安全性を維持すること」ではなく、「事故を引き起こさないこと」と想定したからであろう。「倒産しないこと」が企業の主目標ではなく、「成長すること、経済的利益を上げること」が企業の主目標であると考えられているから、倒産企業の分析ではなく、成功企業の分析が経営学におけるメインストリームの分析になっていることと同様である。

図4 高信頼性組織研究に内在するジレンマ



できる。換言すれば、目標達成(環境適応)に熱心な組織といえる¹⁵⁾。

しかし、高信頼性組織を単一の目標達成に成功した組織と捉えるのであれば¹⁵⁾、経済性と効率性という2つの相反する目標を持つ企業組織に適用することは困難である可能性がある。したがって、高信頼性組織研究から得られる知見を特殊事例として解釈することになる¹⁶⁾。これが、「高信頼性組織研究から得られた知見の他組織への適用可能性についての問題」を生み出すのである。

このように考えると、高信頼性組織の定義から高いリスク環境という要因をなくせばよいと考えるかもしれない。しかし、高いリスク環境という要因をなくし、単に事故を引き起こさないことを基準に高信頼性組織を選択することは別の問題が生じる。高信頼性組織を研究するこ

とは、ロールモデルとしての役割があった。しかし、事故を引き起こさないという理由のみで当該組織をロールモデルとして位置づけるのは困難である。そもそも当該組織のタスクが事故を引き起こす確率が非常に低い可能性が存在する。この可能性を排除するためには、当該組織のタスクが事故を引き起こす可能性が高いことを、事故を引き起こすことなしに検証する必要がある。このためにはリスク環境の設定が必要となる。

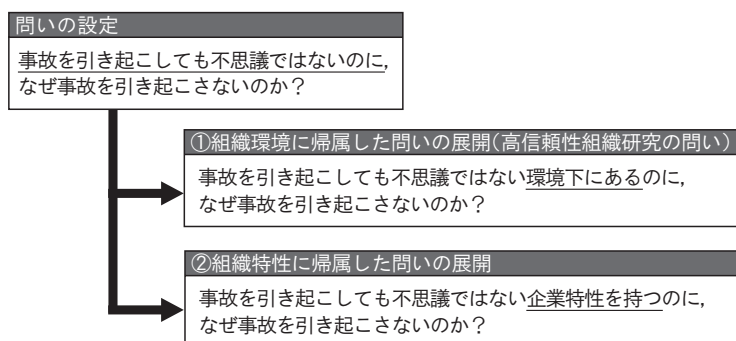
例えば、紙を切る作業が安全に行われていることを記述した場合を想定して欲しい。紙を切る作業が事故を引き起こして初めて、紙を切る作業の難しさが明らかになる。事故が引き起こされるまでは、その作業の難しさを説得的に記述することは難しいであろう。その作業がいかに難しいかを説明するためには、やはり、その作業を取り巻く高いリスク環境を設定することが必要となってしまう¹⁷⁾。

つまり、高信頼性組織の基準として、高いリスク環境を想定すれば、特殊事例として解釈されるし、高いリスク環境を想定しなければ高信頼性組織ではないと批判されるというジレンマが存在することになる(図4)。

- 15) 厳密には、単一の目標達成には、①安全性を高めることが最優先の目標である、②安全性を高めることが稼働率等を高め、効率性に貢献する、という2つの意味を含む。
- 16) この解釈に関しては、J. ワイルド(2007)が主張するリスクホメオスタシス理論による説明も可能であろう。この理論は、人間は個々にリスクの目標水準を持っており、道具や環境が安全になっても、そのリスク水準を維持するように行動すると主張する。具体的には、ABSやスタビリティ・コントロール装置等の自動車の安全技術の向上によって生じる安全マージンを、ドライバーはより速く移動することに振り向けてしまい、全体として交通事故を起こす確率は下がらないという事態を提示している。この理論を適用すれば、高リスク環境であることを認知していることが高信頼性組織たらしめている理由となる。したがって、高信頼性組織を特殊事例として解釈してしまうことになる。

- 17) 従来の事故研究の代表的な研究である Perrow (1984) は、原子力発電所のように複雑で強固に関係しているシステムでは事故は避けられないとしている。高いリスク環境の下に存在している組織は遅かれ速かれ事故を引き起こすという視点にたてば、事故を起こしていない組織は単に「運が良い」として位置づけられてしまう可能性が存在する(Roberts, 1989, p.111)。

図5 2つの問いの展開方向



5. むすび

本稿では、従来の事故研究との比較をもとに、高信頼性組織研究について批判的検討を試みた。最後に、高信頼性組織研究の方向性について若干の考察を行う。

高信頼性組織研究によって強調された主張として、高信頼性組織を維持するための課題がある。例えば、パフォーマンスと機会のジレンマが指摘されている(ワイク&サトクリフ 2002, 福島 2006)。高信頼性組織は安全性に関するパフォーマンスが高い。それゆえ、通常の組織に比べ失敗が少ないため、学習の機会が減ることになる。パフォーマンスが高くなればなるほど、学習機会が逓減するというジレンマが発生する。このように、ロールモデルとしての高信頼性組織が抱えるジレンマを明らかにしている点は、非常に興味深い。高信頼性組織を維持するための様々な障害を明らかにしていくことが第1の方向性である。

第2の方向性は、高信頼性組織の類型化であ

る。高信頼性組織の特徴は論者によって若干異なっている。中西(2007)では様々な論者が主張する高信頼性組織の多様な特徴を階層関係として捉え、整理を試みている。しかし、高信頼性組織の多様な特徴を階層関係として整理することは、成功するための方法は基本的に一つである(one best way)という前提に基づいている。従って、高いリスク環境に適応した組織として描かれるという問題は解決されない。この問題を解決するための一つの方法として、複数の高信頼性組織の類型を検討することがあげられる。

第3の方向性は、高信頼性組織化研究である。企業事故研究は、企業が事故を防止するための知見を提供することが主要な目的となる。従って、高信頼性組織の条件が明らかになるだけでは十分ではない。通常の組織がいかに高信頼性組織に移行していくのかを明らかにすることが必要であろう。そのためには、非高信頼性組織から高信頼性組織への移行過程や、高信頼性組織から非高信頼性組織への移行過程を分析する必要がある¹⁸⁾。

第4の方向性は、分析対象の変更である。そもそも、高信頼性組織研究の問いの面白さは、「事故を起こしても不思議ではないのに、なぜ事故を起こさないのか」という点にある。高信頼性組織研究では、「事故を起こしても不思議ではない」という要件を、組織環境に帰属させ、「事故を起こしても不思議ではない環境下におかれてい

18) 西本(2006)では、高信頼性組織の代表的事例として扱われたPGandE社が2001年のカルフォルニア州電力危機を引き起こしていることを指摘し、高信頼性組織の長期的・継続的な調査の必要性を主張している。これは、高信頼性組織から非高信頼性組織への移行と捉えることができ、本稿で指摘する第3の方向性と同一の考え方である。

るのに、なぜ事故を起こさないのか」を問題にしてきた(図5-①)。しかし、高いリスク環境を想定していない一般企業からみれば、「事故を引き起こしていない原因」は、「高いリスク環境下に存在するからだ」と捉えられてしまう。そのため、高信頼性組織研究が、「高リスクの環境下に存在する組織に限定した事故防止の仕組みの研究」という特殊事例の研究として解釈されるのである。

これに対して、「事故を起こしても不思議ではない」という要件を、組織環境ではなく、組織特性に帰属させる方向性も存在する。例えば、組織目標に帰属させ、「事故を起こしても問題にはならない(組織目標としては下位に位置づけられている)のに、なぜ、事故を起こさないのか」という問いも設定できる(図5-②)。このような組織には、当該組織も意識していないような効果的な事故防止の仕組みが存在している可能性がある。この問いに当てはまるケースの方が、一般企業にとって学ぶべき点が多いのではないだろうか。

参考文献

- 福島真人 (2006)「リスク・安全・高信頼性：組織論からみたリスク社会論」『社会学史研究』 Vol.28, pp.21-35.
- 中西 晶 (2007)『高信頼性組織の条件』社会経済生産性本部.
- 西本直人 (2004)「HRO 研究の革新性と可能性」経営誌学会編『経営学を創り上げた思想』文眞堂. pp.199-209.
- 西本直人 (2006)「HRO 研究の現状と課題—事故分析における研究対象の移行と HRO—」『ICT 業界にみる高信頼性組織 (HRO) の現状と課題』JPCERT コーディネーションセンター.
- Perrow, C. (1984) *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*, Basic Books.
- Roberts, K. H. (1989) “New Challenges in Organizational Research: High Reliability Organizations”, *Industrial Crisis Quarterly*, Vol.3, pp.111-126.
- Roberts, K. H. & Libuser, C. (1993) “From Bhopal to Banking: Organizational Design Can Mitigate Risk”, *Organizational Dynamics*, Vol.21, No.4, pp.15-26.
- Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993) “Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, No.3, pp.357-381.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2001) *Managing the Unexpected*, Jossey-Bass (西村行功訳 (2002)『不確実性のマネジメント』ダイヤモンド社).
- Wilde, G. J. S. (2001) *Target Risk 2: A New Psychology of Safety and Health*, PDE Publications (芳賀繁訳 (2007)『交通事故はなぜなくなるのか』新曜社).