

2013年11月19日 国土交通省 運輸安全シンポジウム2013

# 安全管理体制の形骸化防止に向けて —内部監査の活用—

長岡技術科学大学 専門職大学院  
技術経営研究科 システム安全系  
准教授・弁護士 岡本 満喜子

## 反復継続の功罪

「功」

- 習熟
- 記憶、動作の定着

「罪」

- 慣れ→「マンネリ化」  
基本動作の省略  
教育効果を阻害

# 「馴化」の特徴<sup>1)</sup>

- 環境への適応のための必要な反応
- 特徴
  - ・刺激に接する回数が多いほど早く慣れる
  - ・刺激の強度が強いと、慣れが遅くなる
  - ・「馴化」が生じても、それと異なる刺激に接すると、注意が復活する

## 対策

- ① 同じ人に同じ方法を繰り返さない
- ② 内容の更新
- ③ 反復継続の意味(社会的使命、評価等)の明示

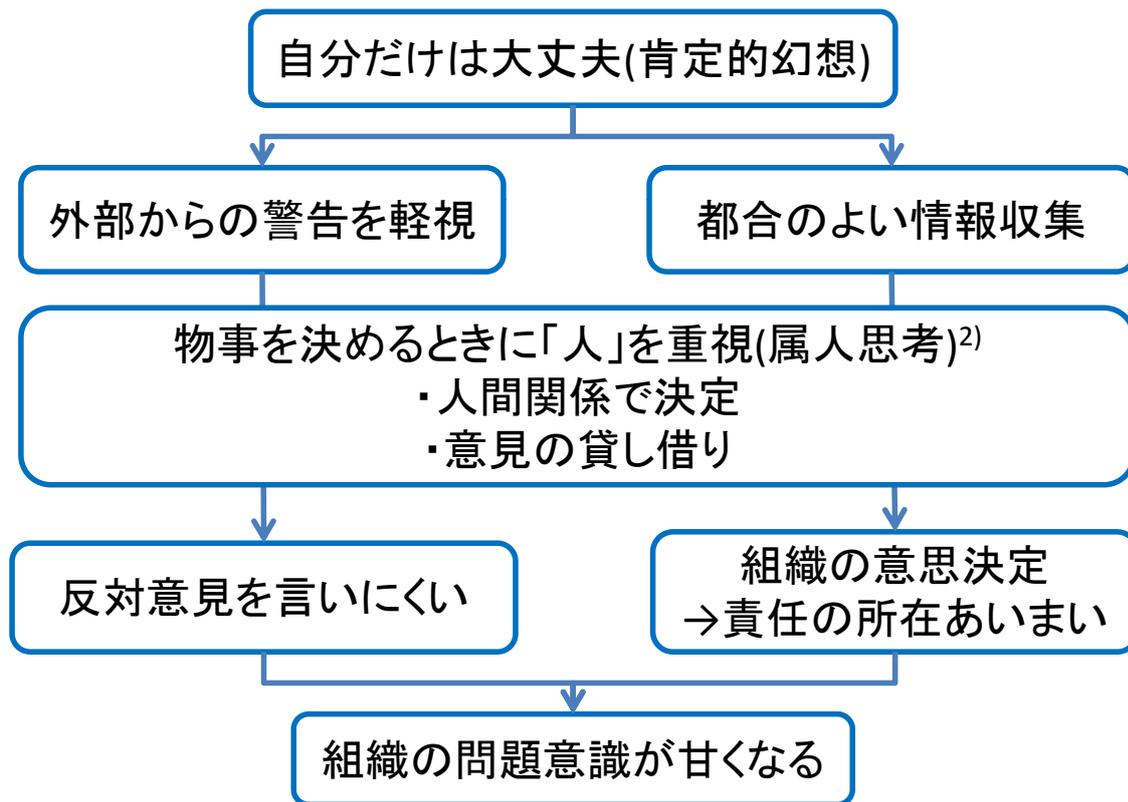
## 安全管理体制の維持・向上 取り組みのマンネリ化

### 兆し

- 安全方針
  - ・暗唱できるが行動・結果が伴わない
- 安全重点施策
  - ・取組目標に変化なし
  - ・取組計画に変化なし
  - ・目標・計画の未達成項目が増える
- 内部監査
  - ・儀式化

安全管理体制の重要性低下

# 「兆し」が現れても変わらない理由



## 肯定的幻想<sup>3)</sup>

あなたは同世代の同じ性別の人と比較して

- 車の運転がうまいと思いますか？

## 肯定的幻想 その2

- 過大評価
  - ・自分の成果、成功の可能性、状況の掌握度を過大に評価する
    - 今から右折をはじめても間に合うだろう
    - 相手が譲ってくれるだろう
- ※楽観性の高いグループ: ぎりぎりの横断をする傾向あり
- 高位配置
  - ・特定の課題を、自分は他人よりよくできる
    - 異なる意見があっても自分が正しい

## 肯定的幻想の功罪

- 適応的な心理現象
  - 心の健康の維持
  - 難しい課題への挑戦のモチベーション
- 課題
  - 短期的な自尊心の満足→成績不振→挫折
  - 自己中心的な行動
  - 非現実的な目的の設定
  - 自分の貢献の過大評価

# 都合のよい情報収集・・確認バイアス<sup>4)</sup>

3-5-7

数字が並んでいるルールは？  
あなたが3つの数字を書けば、判定者が正誤を教えてくれる

2ずつ大きくなる・・・1-3-5    10-12-14  
数字の差が等しい・・・5-8-11    10-20-30

不正解

102-109-135    3-100-290(正解)

直感的な思いつきを正しいと思い込む  
→自分の仮説を肯定しそうな証拠ばかりを集める  
自分の仮説に対し、反証を試みる必要がある

## 意思決定の集団力学

- 極端な判断
- 最初の一声の効果
- 長いものに巻かれる
- 社会的な手抜き

# なぜ楽な方に流れるのか<sup>5)</sup>

- 双曲割引

将来の利得、損失の価値を、現在発生した場合と比べ低く評価

イベントが終わったらすぐ  
お茶を飲む  
今日、早く帰って好きなこと  
をする

>

1週間後にお茶を飲む  
1週間後の火曜、早く帰って  
好きなことをする

今日、~~¥~~切を破って怒られる

>

一ヶ月後、~~¥~~切を破って  
怒られる

現在重視のバイアス

## なぜ楽な方に流れるのか その2

- 「したい」と「すべき」の葛藤

未来について意思決定→「すべき」優先

現在について意思決定→「したい」優先

DVDのレンタル

- ・借りるとき: 見るべき作品  
(文学、芸術)
- ・見るとき: 見たい作品  
(コメディ、アクション等)

食料品配達サービス

- ・注文と配達日の  
時間差大: 食べるべき食品の注文が  
多い
- ・時間差小: 食べたい食品の注文多い

消費税増税についてどう考えますか?

# 行動パターンは感染する<sup>6)</sup>

## 理由

- 人間は社会的動物  
(相手の行動を予測、失敗を避ける、目的を達成する)

## 特徴

- 感染は無意識
- 感情の感染
- 他人の姿に影響  
→ルール違反の感染拡大

# 易きに流れることへの対策

- 特徴を自覚する
- 「したい」と「すべき」の葛藤  
→選択肢を意識、将来を具体的に予測
- 「見習いたい人」を見つける
- 自分の意思決定、行動について他人の意見を聞く  
→内部監査

# 安全管理体制の重要性が低下する原因

C(チェック)とA(見直し)が機能していない  
＜内部監査のマンネリ化＞

課題の指摘なし

・問題点がわからない

優良事例の指摘・紹介なし

・努力して成果が出ても評価されない

・手本となる取り組みもわからない



何をしたらよいのか？してはいけないのか？  
わからない

## 内部監査のマンネリ化の影響

• 儀式化

・内部監査の目的「内部監査をしている形を作る」  
「問題なく見せる」

• 監査に対する負担感→拒否感

・「形を作る」

→監査のための書類整備、記憶の喚起

・「問題のない」監査

→取り組みの改善、向上につながらない

•••成果が上がらないことのために

・監査者、被監査者は何時間も監査で拘束

・準備に時間

# マンネリ化が生じる理由 その1

## 監査をする側

- 監査員が固定化
  - 同じ視点、問題意識
- 社内の情報共有、提供がない
  - 監査のスキルが向上しない
- 同じインタビュー項目を使用
  - 何度くり返しても同じ監査

# マンネリ化が生じる理由 その2

## 監査を受ける側

- 監査を受ける人が固定化
  - 同じ回答
  - ルーティン化
- 守りの姿勢
  - 「指摘を受けないこと」が目的化

# マンネリ化が生じる理由 その3

## 監査実施上の課題

- 判定基準があいまい  
→結果が「人による」・・不公平感
- 指摘事項が「手続き」の問題にかたよる  
→仕組みが改善されない  
仕組みと実態にくい違い
- 指摘事項が「組織の意識」の問題にかたよる  
→「組織として意識を引きしめて取り組もう」

## マンネリ化の背後にある意識

### C、Aのインタビュー

監査者	「〇〇という対策は現場に浸透していますか」
監査対象	「点呼時(会議の時、現場巡視のとき、意見交換会..)に、必ず『〇〇を実行するように』と伝えています」
監査者	「わかりました」

### 「おたがいさま」

- ①厳しく指摘すると、今後の仕事がやりにくい
- ②難しい問題だから、指摘してもすぐに改善できない  
アドバイスを求められても、うまく答えられない
- ③指摘すると、自分が監査を受けるときに指摘をし返されるかもしれない

# 対策

- 内部監査の存在意義を確認  
→個人や特定の部署に対する非難ではない
- その場での解決を求めない  
→問題意識の共有
- 第三者の意見を聞く  
→組織の中では言いにくいことを言ってもらう
- 内部監査の「指摘」や「第三者の意見」=正義ではない  
→指摘や意見をどう受けとめるかは、被監査者/組織側の判断

- ご静聴ありがとうございました。

# 参考文献

- 1)京都大学心理学連合編 心理学概論 ナカニシヤ出版  
p103 2011
- 2)岡本浩一 組織風土の属人思考と職業的使命感  
日本労働研究雑誌 No.565 p4-12 2007
- 3)M.H.Bazerman, D.A.Moore著 長瀬勝彦訳 行動意思決定論-  
バイアスの罠 白桃書房 p146 2011
- 4)同p45
- 5)同p138
- 6) Kelly McGonigal著 神崎朗子訳 スタンフォードの自分を  
変える教室 大和書房 p271 2012