



失敗しない「人と組織」－なぜ組織は過ちを繰り返すのか
フジサンケイ広報フォーラム2月の月例会は、元東京電力HD安全啓発・創造センター所長の小池明男氏をお招きし、東電が直面した教訓をベースに、失敗しない組織と人の在り方についてお話しいただきました。

今日話をする前に、まず15年前のあの原発事故について、当事者の一人として心からお詫びをしなければならない。私はあの痛恨の失敗を二度と繰り返さないために、失敗しない「人と組織」とはどうあるべきか、3万人の社員一人ひとりと向き合い、対話を重ねてきた。

事故の根本原因を探ると、設備の不備だけでなく、ルールからの逸脱が日常化した「組織文化の劣化」に行き着く。設備やルールを整えても、それを扱う人間の意識が歪んでいれば、重大な事故は防げない。当時の組織には「安全は既に確立されている」という根拠のない安全神話が蔓延し、経営から現場に至るまで危機意識と想像力が失われ、深刻な思考停止を招いていたのだ。

人間は、手間や時間を省くために「近道行動」を選びがちだ。そして「誰も見ていないから大丈夫だろう」と都合の良い理由で自分を正当化してしまう。こうした無意識の「歪んだ前提」が防護壁に穴を開け、取り返しのつかない事態を招いた。これは、昨今の超一流企業で起きている品質不正などの不祥事とも共通する病理である。

組織を変えるには、単にマニュアルを配るだけでは不十分だ。私は、一人ひとりが本音をぶつけ合う「車座対話」を全社員で実践した。上からの押し付けではなく、事故の教訓を自分の言葉で語り、「なぜそれが必要なのか」を腹落ちさせる。自ら問いを立て、納得して初めて、人は主体的に動き出す。この「自律性」こそが、健全な組織文化を支える最も重要な柱になるのだ。



自律性の源泉は仕事に対する「誇り」にある。自分の仕事が誰かの命や暮らしを守っているという実感を持ち、上司と部下が信頼し合える関係を築くことだ。エンゲージメントが高まれば、異論を尊重し合い、小さな異変も見逃さない風土が育つ。

失敗しない「人と組織」とは、事故ゼロを過信して満足する組織ではない。常に現状を疑い、終わりのない改善を泥臭く続けていく組織だ。社会への責任を問い続け、自律して行動すること。その歩みを止めない姿勢こそが、変革への唯一の道だと私は信じている。

小池明男（こいけ・あきお）氏

元東京電力 HD 安全啓発・創造センター所長

1987年東京大学法学部卒業後、東京電力(株)入社、主に経営企画や営業を担当。エネルギーの効率利用と脱化石燃料化による低炭素社会づくりを提唱し、地球温暖化対策の推進に努める。ハーバード大学・国際問題研究所研究員(2008年)。2011年の震災・事故以降、経営を補佐し、社員意識高揚や組織改革に取り組む。震災史料のアーカイブ化を行い、18年より事故教訓を浸透・継承する全社員研修を始め、基盤となる安全啓発施設「3.11 事実と教訓」を整備し、組織文化変革を推進。21年安全啓発・創造センター所長。そうした取り組みはNHKをはじめ各メディアで取り上げられた。22年東京電力ホールディングス退職後、独立。近著に『失敗しない「人と組織」』(BOW&PARTNERS刊 <https://www.amazon.co.jp/dp/4502536415/>)