異論を唱える義務　－追加工事の清算

異論の全く出ない重要議題は決裁してはならない。会議で全く発言しない人はその場の責務を全うしていない。今回の新病院プロジェクトのプロセスを反省しつつ、“異論を唱える義務”について述べたいと思います。

近時の経済動向からして想定内のことではありましたが、皆様方の努力にも拘わらず総建築費は約 3%強超過いたしました。因みに、前回の相生プロジェクトでは予算超過はありません。これは建設業者の自努力にもよりますが、医療サービスとその結果の予測が難しいために建設や設備の削減が行われ、その分医療現場で働いてこられた方々には不便を強いたことと推察されます。

今回は先の轍を踏まないように安全、協調、信頼をモットーに皆様方のご意見を反映しつつ、プロセスを大切に、またプロジェクトを楽しめるように心掛けて来ました。

新規移転と相生ＲＣ改修中ではありますが、敢えて追加工事費清算リストの内容を掲示いたします。今回のプロジェクトでは基本設計、実施設計、建築工程をその都度公開してきました。この中には改善された面も多々ありますが、話し合いとその内容確認過程で見過ごされたものも見られます。経費超にはなりましたが避雷装置については空と地中から万全の処置が執られましたし、病棟リハビリ施設は立派なものとなりました。残念なことに全館 LED 仕様であったものが、一部省エネタイプの蛍光灯に替わっていたことです。これからは各部署の灯を適正に識別して省エネに努めて下さい。

今回の新築改修工事費の支払いについては一応決着がつきましたが、今後の改修は緊急要項を除いてそれぞれ計画書を作成の上、従来通りの検証を行い決定いたします。今後の計画は慎重に、明日を見据えたプラン作成に努めて下さい。

今回のプロジェクトは素晴らしいものでしたが、足らなかったとしたらそれはチーム力、総合俯瞰力、加えて異論を唱える義務（責務）といったソフト面が欠けていた

ように思われます。今後の組織運営を踏まえ“異論を唱える義務”について考えてみました。

福島原発事故の際に国会が執った行動に対して、憲政史上初めて「国民の国民による国民のための委員会、過ちから学ぶ未来に向けての提言、この事故を世界と共有する責任」をテーマに原子力に関して行政を監視する“異論を唱える義務”を負託された国会事故調査委員会（委員長黒川清）が設置された。報告書の主な骨子は集団思考型マインドセットの恐ろしさ、単なる説明責任ではなく“与えられた責務、責任を果たす”アカウンタビリティの意味、各部の責任者が持つ異論を唱える義務の欠如についての提言であった。その際黒川委員長は、「集団思考に陥った場合に大きな過ちに結びつくということを、独りよがりな国に対して勇気をもって提言する」ことで foreign policy（外交専門誌）では“100 Top Global Thinker 2012”に選ばれた。

これ迄の経験や思考過程で醸成されたマインドセットは同質性の強いグループの中では集団思考の愚ともいえる集団思考型マインドセットに陥り易く「私は聞いていなかった、知る立場になかった、情報伝達に問題があった」として責任回避、先送り、不作為、前例踏襲、改善否定、組織優先・・・といった同質性の強い組織が幅をきかせる。それに対してそこで働く人は勇気を持って異論を唱える義務があり（Obligation to　dissent)、組織の中では何をするかではなく、誰がするかがが重要であるとも述べられている。

参考書

「なぜ「異論」の出ない組織は間違うのか」
宇田左近　著，黒川清　解説
PHP 出版，2014．東京

平成 26 年 7 月 13 日

理事長　市丸　喜一郎