

2016.2.1

労災リスク・インフォメーション <第20号>

永続を目指す企業における「安全文化」の醸成

1. はじめに

工場等の事業場に伺うと、必ずと言っていいほど「安全第一」という標語が掲示されている。また、安全活動の基本である“経営トップの安全方針の表明”も大抵の企業が行っている。企業で働く多くの従業員も「安全第一」が重要というのは承知している。しかし、実際に工場等の職場に伺い現場を見ると、人手不足、時間が無い、効率化、教育不足等の理由およびその職場の雰囲気等により、個々の場面では従業員が安全を優先させた行動をとっていないケース・職場が多々見受けられる。

そういう職場で大きな事故が起ると、『企業の「安全文化」に問題があった』等の指摘・批判を受けることが最近では多くなってきた。

この、「安全文化」という言葉は、いつから使われるようになったのであろうか。1986年に発生したチェルノブイリ原子力発電所の事故の調査を行ったIAEA（国際原子力機関）の報告書において初めて“Safety culture”すなわち「安全文化」という言葉が用いられた。その後、原子力業界から航空・鉄道の運輸業界、医療、大規模化学プラント等の潜在的危険性の高い業種において論じられるようになり、最近では一般製造業等の労働災害においても使われるようになってきた。

今回は、「安全文化」という言葉が意味するもの、必要性および醸成方法等について紹介したい。

2. 安全文化とは

最初に述べたように、「安全文化」という言葉は、チェルノブイリ原子力発電所の事故において調査を行ったIAEAによって初めて用いられた。IAEAの調査機関は、事故の原因は単に運転員の規律違反、操作ミスというレベルの問題ではなく、当時のソビエト連邦の社会的疲弊および風土を背景に、現場の担当者個人、発電所を運営する組織、さらには国レベルにおいて「安全」に対する意識・考え方に根深い問題があった、すなわち「文化」に問題があったと指摘し、原子力施設を運用・管理する組織における「安全文化」の重要性を説き、「安全文化」を以下のように定義した。

<IAEAによる「安全文化」の定義>

原子力の安全問題には、その重要性にふさわしい注意が最優先ではならなければならない。
安全文化とは、そうした組織や個人の特性と組織の総体である。

（出典：INSAG-4: Safety Culture, 訳文出典：平成17年版 原子力安全白書）

IAEAの定義以外にも、最近ではさまざまな分野で「安全文化」の定義がされており、厚生労働省による定義は以下のとおりである。

<厚生労働省による「安全文化」の定義>

「安全文化」とは、労働災害の一層の減少を図るために、危険性又は有害性等の調査等の実施により、職場から機械設備、作業等による危険をなくしていくことや、職業生活全般を通じた各段階における安全教育の徹底を図ることなどにより「労働者の安全と健康を最優先する企業文化」です。

（出典：厚生労働省ホームページ「職場のあんぜんサイト」）

この二つの定義は、そもそも対象としている「安全」が原子力安全と労働安全で異なるが、IAEAの定義は、原子力事故が発生した場合の社会・環境に与える重大性を述べたうえで「安全を最優先する組織や個人の特性の総体」としている。また、厚生労働省の定義においては同省が推進するリスクアセスメント等を手段として記載のうえ、「安全（および衛生）を最優先する企業文化」と表現している。IAEAの定義「組織や個人の特性の総体」を「企業文化」を説明した表現と理解すれば根本は同じで、「安全文化」とは、一言でいえば「安全を最優先する企業文化」とであると言える。

それでは「安全を最優先する企業文化」とは何を意味するのであろうか、またどのように理解すれば良いのであろうか。

企業においては、事故発生を防止するために、安全設備の導入、教育・訓練の実施、安全に関する管理手法等を定めることで、何重ものハード面、ソフト面の安全防護策が講じられていることが多い。しかし、その設備・システムを動かし管理するのは人・組織であることを忘れてはならない。もし、人および組織がその防護層の機能と健全性を維持できない場合は、防護層をすり抜け、事故はいとも簡単に発生する。2005年に発生した福知山線における脱線事故もその例のひとつである。速度超過による脱線により107名の方が亡くなったが、事故調査報告書では、事故原因として「日勤教育（懲罰的教育）等の鉄道会社の管理方法が関与したと考えられる」と報告されており、安全を支える組織・個人の考え方・姿勢等の慣習や特性に問題があった点を指摘している。

福知山線の脱線事故の例からも判るように、個人や現場の行動は、組織全体がもつ特有の文化や雰囲気が大きく影響される。また、求められる安全を理解していない人や安全を優先させない人への指摘や改善が見られないと、そこに「危険の芽」が芽生え、事故へとつながっていく。したがって安全性の追求には、全社の問題として共通の認識のもと、求められる安全とは何かを理解し、全役職員が一体感を持って意識し行動することが重要となる。

また、「安全文化」の特徴として以下の三つが挙げられる。

- ① 短期間で容易に劣化する。常時モニタリングを行い継続した活動が重要。
- ② 醸成には時間がかかり、効果が見えるようになるのには時間がかかる。長期的視点が必要。
- ③ 達成したと思ったときから劣化が始まる。最終ゴールはない。

これらの特徴も含め、英国のジェームズ・リーズンは「安全文化」について以下のように述べている。「安全文化」の持つ意味を良く表しており、「安全文化」の理解と醸成取組の際の参考としていただきたい。

<ジェームズ・リーズン>

安全文化とは、（事故への）恐れを忘れず安全性向上への努力を継続することであり、組織全体の価値を共有することにより努力の継続を達成する力、そのものである

（出典：ジェームズ・リーズン著「組織事故」）

3. 安全性と生産性の関係

「安全文化」を一言でいうと「安全を最優先する企業文化」と前節で述べた。事故発生時に社会・環境に極めて大きな影響を与える原子力施設については「安全を最優先」という言葉が理解できる方も多いと思うが、一般製造業や潜在的危険性の低い産業については、納得していない方もいるのではないだろうか。そもそも企業の目的の大きなひとつは、株主・従業員等のステークホルダーのために利益を出し存続し続けることである。そのために企業としては生産性も目標として追及しなければならないし、また適切な利益が無ければ安全への資源の投入もできない。

これら企業における生産性と安全性の関係について、ジェームズ・リーズンは図－1を用いて次の

ように説明している。

- 安全性のレベルは、理想的には生産性のレベルと釣り合うべきである。生産性を追求すればするほど潜在的な危険にさらされる機会は多くなり、またそれ相応の安全性確保が必要である。
- 企業が活動している領域（真中の網掛けのない領域）は、二つの危険領域に挟まれている。右下の危険領域（大事故と書いてある領域）は、安全確保が生産活動に必要なレベルに達していない場合であり、大事故を引き起こす可能性が高い（結果的には、消え去るであろう）。一方、左上の危険領域（破産と書いてある領域）は、生産に伴う潜在的な危険に比べて安全確保への投資が過剰になっている場合である。このような過剰防衛的な組織はやがて消えていくであろう。

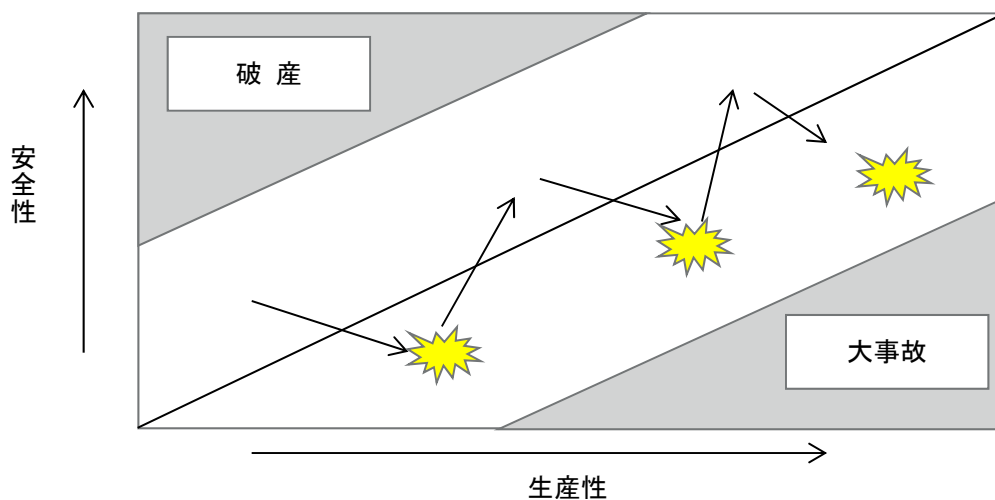


図-1 生産性と安全性の関係

- なお、図の中の折れ線の矢印は、仮想的な組織が悪い方向に進んでいく過程を示している。はじめは妥当な安全裕度を持って生産活動を始めるが、やがて生産性を上げ小さな事故が起きる。この事故の結果、安全性は改善されるが、再び生産が重んじられるようになり、次にもう少し大きな事故が起きる。これを繰り返し、そして、大事故が発生し、組織は崩壊する。
(出典：ジェームズ・リーズン著「組織事故」)

左上の領域で事業を行っている企業はあまり無いと思われるが、右下の危険領域で事業を行い、大事故を起こす例は多い。その典型例が、2014年に韓国で発生したセウォル号事件である。生産性・利益を優先させ過積載・バラスト操作・改造等により転覆・沈没し、295名の犠牲者を出す大事故となった。結果、企業は存続困難となり、オーナー一族の責任も厳しく追及されている。

セウォル号事件は極端な事例かもしれないが、一般製造業で対象とする安全が「労働安全」の場合であっても、求められる安全配慮義務が履行されず死亡事故や重傷の事故が頻発しているようでは、現代においては「ブラック企業」等の批判を受け、人も企業に集まらなくなる。結果として企業として存続できなくなる。したがって、永続を目指す企業としては、生産性と安全性への資源等の投入バランスを適切にマネジメントしながら、「安全文化」すなわち「安全を最優先する企業文化」を醸成することが重要になる。

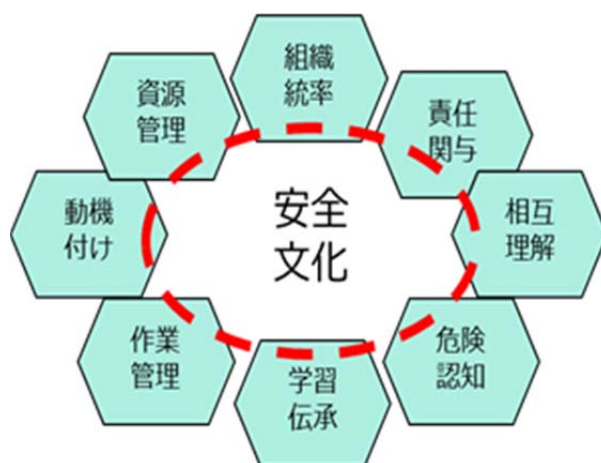
4. 安全文化の醸成

(1) 安全文化の構成要素

安全文化の醸成について説明する前に、安全文化の要素である“安全文化の8軸”を紹介したい。

なお、I A E Aが「安全文化」の概念を提唱して以来、安全文化を構成する主要な要因について、各国の規制機関等で論議され、さまざまな視点が提案されたが、今回紹介する“安全文化の8軸”は、それらを集約したもので、安全文化の評価の際等によく使用される構成要素である。

“安全文化の8軸”は以下の図のように、①組織統率、②責任関与、③相互理解、④危険認知、⑤学習伝承、⑥作業管理、⑦資源管理、⑧動機づけ、の8つの要素からなる。これらの8つの要素は、事故を起こしにくい組織文化を創造するために必要な視点であり、どのような組織であっても不可欠な要素である。また、これらは安全に限らず企業の経済活動に必要な要素であり、安全のみをとり上げるのではなく、業務のあり方全般にも影響があるものと理解できる。



各軸の安全に関する視点は、以下のとおりである。ただし、これらの軸は完全に分離できるものではなく、お互いに重なる部分も大きく、上図においては、重なりが大きい項目がそれぞれ隣り合った位置となるよう配置されている。

軸	概 要
組織統率 (ガバナンス)	組織内で安全優先の価値観を共有し、これを尊重して組織管理を行うこと。コンプライアンス、安全施策における積極的なリーダーシップの発揮を含む。
責任関与 (コミットメント)	組織の経営層及び管理層から従業員まで、また規制機関、協力会社職員までが各々の立場で職務遂行にかかわる安全確保に責任を持ち、関与すること。
相互理解 (コミュニケーション)	組織内及び組織間（規制機関、同業他社、協力会社）における上下、左右の意思疎通、情報共有、相互理解を促進すること。
危険認知 (アウェアネス)	個々人が各々の職務と職責における潜在的リスクを意識し、これを発見する努力を継続することにより、危険感知能力を高め、行動に反映すること。

学習伝承 (ラーニング)	安全重視を実践する組織として必要な知識(失敗経験の知識化等)、そして背景情報を理解し実践する能力を獲得しこれを伝承していくために、自発的に適切なマネジメントに基づく組織学習を継続すること。また、そのための教育訓練を含む。
作業管理 (ワークマネジメント)	文書管理、技術管理、作業標準、安全管理、品質管理など作業を適切に進めるための実効的な施策が整備され、個々人が自主的に尊重すること。
資源管理 (リソースマネジメント)	安全確保に関する人的、物的、資金的資源の管理と配分が一過性でなく適切なマネジメントに基づき行われていること。
動機づけ (モチベーション)	組織としてふさわしいインセンティブ(やる気)を与える / 自ら獲得することにより、安全向上に向けた取り組みが促進されるとともに、職場満足度を高めること。

(2) 安全文化の8軸の健全性の確認

安全文化の健全性に問題がある企業においてよく見受けられる問題点・状況等を、各軸ごとに以下に紹介する。自らの企業に当てはまる点がないか、確認いただきたい。

- ① 組織統率(ガバナンス)
 - ・経営トップ、事業場トップは、安全優先と言っているが、現場に浸透していない。
 - ・現場は、数値に現れやすくまた評価を受けやすい生産性を追いかける傾向にある。
- ② 責任関与(コミットメント)
 - ・経営層も従業員も、安全のことを自らの問題として捉えていない。当事者意識が希薄である。
- ③ 相互理解(コミュニケーション)
 - ・組織内の上下のコミュニケーションに問題があり、安全に関する意識・情報が共有されない。また、安全に問題があっても適切に指摘もしくは報告されない。
 - ・部門間の安全に関する情報共有ができていない。また、部門間の安全意識の差も大きい。
- ④ 危険認知(アウェアネス)
 - ・従業員の危険感受性が低い。特に若年者は、現場に潜む危険を理解していない。熟練者は、危険を認識していても、長年行ってきた方法・習慣を優先させ、安全性向上への改善意識が低い。
- ⑤ 学習伝承(ラーニング)
 - ・熟練者の大量退職等によりトラブル時対応等のノウハウの伝承が出来ていない。
 - ・人手不足によりOJTによる教育機能が低下している。
 - ・安全教育が、座学中心で、一過性で体系的なものとなっていない。
- ⑥ 作業管理(ワークマネジメント)
 - ・作業標準、作業手順書を作成しているが、生産に関する手順等しか記載されておらず、安全に関するポイント等の記載が殆どない。
 - ・トラブル時等の非常作業時の手順書等は作成されていない。
- ⑦ 資源管理(リソースマネジメント)
 - ・人手不足で、安全に手が回らない。効率優先となり安全面のルール(例:異常時の機械停止)が守られない。結果として、安全ルールが形骸化していく。
- ⑧ 動機づけ(モチベーション)
 - ・経営トップ、事業場トップは、「事故が無くて当たり前」と思っており、現場が安全性向上の活動に取り組んでもあまり評価されない。結果、安全活動のモチベーションが下がっていく。

（３）安全文化の醸成のポイント

前節で述べた安全文化の健全性の問題点等を解消し安全文化を醸成するポイントについて、筆者私見も含め、以下に紹介したい。貴企業の安全文化醸成の参考としていただきたい。

なお、安全文化の特徴として、醸成には時間が掛かり、短期間で容易に劣化する。従って、安全文化の醸成には、８軸のそれぞれの軸が安全向上に向けて健全に機能しているか定期的にチェックのうえ、機能していない軸を強化するプランを作成し、行動、そしてその効果を検証する、いわゆるPDCAサイクルを継続して行うことが重要である。

＜経営層に求められるもの＞ ※各項目の後ろの（ ）内に、関連する主な軸を記載する。

① 経営トップ自らが行動する（責任関与、組織統率）

安全について安全管理担当にのみ任せ、経営トップ、工場トップが自ら動かないようでは現場には浸透しない。トップ自らが、安全に関する目標を立て、現場に足を運び、目標の達成度を確認することが重要である。

② 常に安全のことを考え、生産性等とのバランスを考える（資源管理）

安全優先を表明しても適切に資源の投入を行わなければ、現場では効率化と称した安全への手抜きが発生する。安全について必要かつ適切な資源投入を行う。

また、仮に生産性向上がメインの会議であっても、必ず安全についても話をする。

③ 組織・体制の構築（責任関与、組織統括）

安全に関する意識を共有化する体制・仕組みを作らせる。（例：職位の上下間で安全性について面談・論議する場を設ける。）また、安全管理部門の地位と権限を強化する。

④ 安全向上取組に対し適切な評価を行う（動機づけ）

生産性向上等と比べ安全関係は数値で現れにくいだが、意識して取組を適切に評価する。また、安全文化向上には時間がかかるため、すぐに結果がでなくても粘り強く継続させる。

＜管理者および現場に求められるもの＞

① 安全意識の強いリーダーの養成・登用（組織統括、資源管理）

強い信念を持ち安全を推進するリーダーが居なければ、現場の意識はなかなか変わらない。安全意識の強いリーダーの養成・登用が先ず必要である。

② 全役職員の参画意識を向上させる仕組みを作る（責任関与）

安全文化の醸成には、全員参加が必須である。全従業員の参画意識を高める仕組みを作ることが必要である。（例：全従業員が毎年「安全宣言（安全に関するコミットメント）」を発表。個人もしくはチームの月間安全重点取組項目を作成し発表・掲示 等）

③ ボトムアップする体制の整備（相互理解、責任関与）

従業員の当事者意識向上・モチベーション向上のため、小集団活動等を通じて従業員に安全活動の具体的な進め方等をボトムアップで検討させるのも有効である。（例：安全活動の見直し、形骸化された安全ルールの見直し、安全ルールの徹底方法を小集団毎に検討・発表 等）

④ 風通しの良い職場の形成（相互理解、危険認知）

ヒヤリハット事案や安全面の問題を報告すると、上層部より叱責されるもしくは即日改善を要求されるような事業場では誰も報告しなくなり、健全な安全文化は育たない。失敗は改善の好機と捉え、報告が適切に上がる職場の雰囲気を作る（例：報告の表彰制度を設ける。）ことが重要である。

なお、最近は e メール中心の連絡が増えコミュニケーションが低下している職場が多いようだが、膝と膝をぶつけ合わせた会話を、小集団活動、社内懇親行事等で意識して行ってみてはどうだろうか。

⑤ 危険認知・危険感受性の向上（危険認知）

安全性の向上には先ず危険を正しく認知する必要がある、そのためには安全について“常に問いか

ける姿勢”が重要である。リスクアセスメントを実施する際に管理者・監督者だけで実施している企業が多いが、担当者も参加させ実施することにより職場の潜在的な危険個所を把握させるのは、これらの向上に効果的である。また、実際の現場における危険予知訓練の実施や、安全パトロールへの担当者クラスの参加も危険の認知力の向上に有効である。

⑥ 教育体制の強化・整備（学習伝承）

事業場として場当たりのでない体系的な教育を実施する。座学だけでなく危険体験等の体験型研修の実施等も有効である。また、人手不足の職場のOJTにはOBの活用も検討すると良い。

⑦ 適正な人員の配置、作業手順書等の作業体制の整備（作業管理、資源管理）

現場レベルの適切な人員配置、作業体制の整備が重要なというまでもない。

5. 終わりに

安全に関する企業文化・風土は、人・組織に内在する普遍的行動決定要因であり、その組織の中に居るとなかなか目に見えないが、我々がリスク診断等で企業に何うと、同一業種、同様の設備・規模であっても、明らかに違いを感じることもある。また、一つの企業の中においても、事業場（工場）が異なると、安全への資源投入水準・管理手法もほぼ同じであるはずにもかかわらず、従業員の安全に対する意識等が全く異なるケースもある。また、安全性のレベルの高い事業場は、従業員が元気で、生産性も高いと感じることが多い。その点では、マネジメントの影響は大といえる。

「4. 安全文化の醸成」を読まれ、品質向上、生産性向上と共通する点が多いと感じた方もいるのではないと思うが、企業にとって安全性向上を追求する風土を作ることは、風通しの良い、強い元気な組織をつくることであり、品質向上、生産性向上にもつながる。仮に、今現在は企業規模が小さいとか業績が良くない等により安全への資源の投入の余裕が少ない企業におかれても、繁栄し永続する企業を目指すのであれば、安全を後回しにするのではなく、限りある資源を効果的に投入し積極的にマネジメントされることで、高いレベルの「安全文化」の醸成を目指していただきたい。

以上

安全文化グループ マネジャー

金子 伸洋

nobuhiro.kaneko@ms-ad-hd.com

参考文献

- 1) ジェームズ・リーズン著 塩見 弘監訳：「組織事故」
- 2) 田村 昌三編著：「化学プラントの安全化を考える」
- 3) 倉田 聡著：「安全文化」

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。
また、本誌は、読者の方々に対して企業の災害防止活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメント専門のコンサルティング会社です。

災害や事故の防止を目的にしたサーベイや各種コンサルティングを実施しています。弊社コンサルティングに関するお問合せは下記の弊社連絡先、または、あいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

株式会社インターリスク総研 災害リスクマネジメント部 安全文化グループ
千代田区神田淡路町 2-105 TEL:03-5296-8944/FAX:03-5296-8942

<安全文化グループ>

①労働災害に関するリスクを網羅的に把握し、対策を講じたい

⇒労災リスク診断

貴社の事業所にお伺いし、労働安全衛生に関する活動状況や、労働災害の発生状況を確認したうえで、貴社の労働安全衛生に必要な対策を診断書として提供します。

②従業員のモチベーションや安全文化に関する状況を把握したい

⇒職場ストレス・モチベーション診断/安全文化診断

従業員の皆さまにWEBを通じたアンケートにご回答いただくことで、貴社従業員のモチベーション・ストレスや安全文化に関する状況を把握できます。

③社内での事故を減らしたい

⇒ヒューマンファクターサーベイ

職場での事故発生の原因を「従業員の注意不足」で済ませていませんか？従業員の注意不足が生じる根本要因を把握し、必要な対策を診断書として提供します。

不許複製/Copyright 株式会社インターリスク総研 2016