



高野 研一氏

慶応義塾大学大学院教授

かれこれ10年ほど、国内の事業所を訪問し、診断的なコンサルティングを行っている。現場の課長以下の従業員数十名におのおの1時間程度のインタビューを実施し、安全文化が行き届いているか、また、安全面での不満や指摘を聞き取り、経営側の様々な施策やマネジメントがうまく機能しているかを調べている。業種は多岐に及ぶが、電気事業以外では驚くような事例にたまに遭遇する。

ある飲料メーカーでの話である。その事業所は大手メーカーから委託を受け、ウーロン茶や緑茶などを生産している。真夏の一番暑い時期、インタビュ後に工場を見学させていただいた。

とにかく暑いというのが第一印象である。大釜に茶葉と熱湯を注ぐ脇で黙々と作業が進められているが、釜からのふく射熱ばかりでなく環境温度もかなり高い。ただか1時間程度の巡回で、全身から滝のような汗をかいた。終了後、外に出ると、炎天下であってもかえって涼しく感じたのには驚いた。

その後、事業所に常駐している

社長と懇談した。多くの



たかの・けんいち 専門は大規模技術システムのリスクマネジメントとヒューマンファクター。事業所の安全管理で豊富なコンサルタン経験を持つ。59歳。

「安全で当たり前」はない！

従業員が職場環境の過酷さを指摘しており、高温の許容基準について説明すると、その社長の口からは、「もっとひどい所もあるでしょー新宿で真夏に焼き鳥を焼いているバイト学生なんか、もっと大変！」とのお言葉。それ以外にも、夜中にバイト学生に「走るな！」と注意すると逆切れされて殴られてしまふ、けが人が出れば監督署に報告せずにタクシーで病院に送るなど、安全文化とは程遠い状況に開いた口がふさがらなかつた。

このように極端な事例は珍しいが、訪問した多くの事業所で安全文化の観点から望ましくない状況が見られた。まず、「安全で当たり前」という発想である。事故を起こさないためには絶え間ない努力が必要であるのに、こういう所では、安全を当然のものと見なしてしまう。普段は事故が無いのだから今回の事故には誰か犯人がいたのだと考え、再発防止、未然防止の努力よりも犯人捜しに躍起になる。そこには相互不信や隠ぺい体質が醸成されやすい。

ヒューマンエラーで発生した事故であってもエラーを責めないうことがとりわけ重要である。英国航空ではエラーを正直に申告した人を皆で褒める文化があると聞き及ぶ。米国空母では、甲板で、「ボルトを1本紛失してしまった！」と正直に申告した甲板員に対し、艦長が皆の前でその勇気を褒めそやす。根本原因を追究し、再発防止を図るにもこのような文化が必要である。

リスクマネジメント