



高野 研一氏

慶応義塾大学大学院教授

安全文化の本質的改善に取り
進む場合、組織の文化・風土の
変革に踏み込まなければならな
いという「避けられない命題」
が発生する。一口に組織変革と
いっても、組織の「ハード的側
面（体制・構造・規則・制度な
ど）」と「ソフト的側面（人・
関係性・コミュニケーション・
意思決定など）」のどちらに重
点を置くかで取り組みが大きく
変わる。1990年代から日本
の多くの企業は旧来の日本的シ
ステムを放棄して米国流の変革
を採用し、組織のハード的側面
は大きく様変わりした。その流
れは、引き続き外国企業とのM
& A（合併・買収）や連携によ
り加速した。そうした流れの中
で、企業は人、コストや固定費
の削減による収益の追求に手を
付けていった。これらはグロー
バル化の中では必然的な痛みで
あるという見方もできる。事実、
企業の収益が大きく向上した事
例も見られた。しかし、その負の
側面も考えなくてはならない。
石油コンビナート等の事故発生
状況を見ると、火災だけでもこ
こ10年で約75%増加した。こ
こ5年で見てもこれまでにない大

規模災害が頻
発している。

安全文化の醸成 ソフト面からの組織変革が重要

電気事業と石油化学産業は巨大
で複雑な装置産業という点では
共通する。

石油化学産業では60年代後半
にも事故が大幅に増加した。こ
れを克服したのが組織のソフト
的側面の改革で、QCサークル
に代表される小集団活動、レス
ポンスフルケア、トータルプロ
ダクティブメンテナンス（TP
M）など事業所ごとや全社的な
取り組みがなされた。電力業界
がむしろ設備に多くを投資した
のとは対照的である。石油化学
産業ではこれが劇的な効果を上
げ、その後2000年代まで事
故はこれまで経験のないほど低
いレベルで推移した。ところが、
このところの事故増加の原因分
析を行うと、その多くで、技術
伝承、組織間コミュニケーション、組織としての危険認識、作
業者のモチベーションなど安全
文化の問題が中心となっている
ことが分かった。こうした傾向
は事業所で発生する労働災害や
比較的軽微な設備災害にも共通
して見られ、人・職場・組織の
問題に戦略的に取り組む必要性
が示された。そうした中、一部
企業が先導する形で、化学工学
会、日本化学工業協会などが主
導し、ノンテクニカルスキル
（コミュニケーションスキル、
リーダーシップ、チームワーク、
意思決定など）の向上を目指し
た訓練などが盛んに行われるよ
うになった。すなわち、組織変
革の対象を再びソフト的側面に
変えようとしている。こうした
対応は電力産業にも有効と思わ
れる。安全文化のさらなる醸成
への寄与に期待したい。



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ト経験を持つ。59歳。