

# 企業の安全文化どう育成？

慶応義塾大学大学院 教授

高野 研一氏に聞く



たかの・けんいち 1980年名大院工学研究科修了、電力中央研究所入所。早稲田大学大学院非常勤講師を経て、2008年から現職。研究分野は企業の安全管理・安全文化の実践、安全診断、組織変革などで企業での講演も多数。15年義塾賞、17年緑十字賞など。

工場や製鉄所などの危険物施設では毎年、多くの事故が発生している。施設数は減少する一方で、事故の発生率は上昇を続けている。事故が多発する背景や現場の意識を向上させるために有効な手段を、企業の安全文化に詳しい慶応義塾大学大学院の高野研一教授に聞いた。

**まずは  
おさらい** 消防庁の発表によると、2016年度の危険物を扱う施設での事故は571件で前年比で11件増加し、2人の死者がでた。化学工場や石油製造などの危険物施設の数も減少しているにもかかわらず事故は減らず、16年度の1万施設当たりの火災及び流出事故の発生率は13.79%で09年度から2.77%増加。消防庁は「依然として高い水準で推移している」としている。17年12月には静岡県富士市の荒川化学工業の製紙用化学薬品や印刷インキ用の樹脂を製造する工場で爆発があり、男性2人が死亡、14人が重軽傷を負った大事故があった。

**もっと  
詳しく** —どうして、危険物を扱う施設での事故が増えているのでしょうか。  
「問題は複合的で単純ではない。まず設備自体が新設されず、長年の使用で老朽化してきた。もう一つは人材だ。施設の設計や建設に関与した当時を知る人がほとんどいなくなり、大規模で複雑な工場設備の構造や特性を細部に至るまで理解していた人材が退職で現場から去っていったことが大きい」  
「技術伝承の問題もある。1990～2000年代の就職氷河期に大学を卒業した、現在30～50代の社員は採用数自体が少なかった。最近になって20代の採用が増えてはいるが、中堅の人材が不足しているため、現場に即した十分な教育ができていない」

—職場でのコミュニケーション不足も指摘されています。

「昔は『アフター5』など、家族的な雰囲気の中で職場の濃密な人間同士のつながりがあった。今では(生活スタイルの多様化で)アフター5での付き合いもまれになってきた。泊まりがけの社員旅行なども少なくなった。若い人は同年代ではコミュニケーションできているが、自分とは違う年代や立場の人に踏み込んだコミュニケーションができていない」

「安全文化は相手との関係性が構築できていないと機能しない。言いにくいとも言えるような関係になっていないことから、つい命令口調になりがちで、徒弟関係のような信頼関係が築けていない」

—企業はリスクをどう捉えるべきですか。

「設備的に事故の要因になる古い設備であっても、現場で行き届いた管理がなされ、潜在的なリスクをしっかり認識していればいい。潜在的リスクに気がつかない、知っているもあえて指摘しないような人的なリスクが問題で、設計や施工不良も同じだ」

「最近では技術が進化し、わざわざ現場に行かなくても管理棟や中央制御室などで見ていけば大丈夫、といったオペレーターも多い。その場合、現場での知識の実践が身につかず、基本動作に基づいた応用動作ができずに安全確保がおろそかになってしまう」

## 危険認識・価値観の共有を



—事業者側はどのように行動すべきですか。

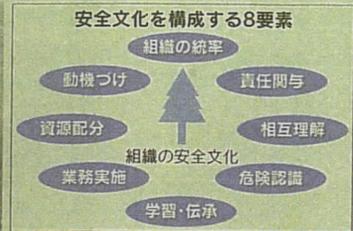
「組織の安全文化には8つの軸がある。組織統率、相互理解、動機づけなどだ。過去の重大事故や各規制機関のガイドラインを整理するとこの8つに分類できる。それぞれの軸は密接に連携する。各社にアンケートをとったところ、ほとんどの項目が良い事業者と、ほとんどの項目が悪い事業者でくっきり分かれた。これらの軸を改善していくことが大事だ」

「まずは『組織統率』。企業は経営管理として安全文化を提供した上で、職場の人間一人ひとりに『責任関与』させることが重要だ。良好な関与を引き出すためには社員同士の『相互理解』も不可欠となる」

「職場の『危険を認識』し、『学習・伝承』する必要もある。その上で実際に『業務実施』をする。その際には適切な人員などの『資源配分』も大切だ。特に、安全であることが当たり前の風潮が強い中で、積極的に安全活動に関与しようとする『動機づけ』が大切だ。組織の安全文化は、従業員が自ら問題意識で自ら行動することへの管理職層の支援が決め手になる」

—安全文化が構築できていない企業は、どこから手をつけるべきでしょうか。

「やはり『動機づけ』が一番大事だ。『安全』と聞いただけでネガティブになる環境ではやる気ができない。そこで『繋る文化』を作ることが大事になる。



例えば職場内でチームに分けて安全活動を競わせる。成績が良かったチームは表彰して賞や報奨金を与える。そうやって皆がやる気になる自律的活動がうまくいくと、自然に良い歯車が回っていく。上から言われてやっているだけでは『やらされ感』が出てしまい『動機づけ』はうまくいかない」

「日本の安全性向上は欧米のトップダウン型とは違い現場主体での活動に支えられている。実際に様々な安全活動が行われていても、本音でやっているのか『やらされ感』から来る建前でやっているのかで結果は違ってくる。本音と建前の乖離(かいり)をなくすのが『動機づけ』だ」

—他にはどのようなことが大事でしょうか。  
「『危険認識』としてはリスクの見える化も大事だ。過去にどこで事故が起こったかや作業の手順書、リスクの点数付けなどだ」

「組織としての安全文化の価値観が共有され、基盤が構築されると事故は起こりにくい。日本航空は520人が犠牲になったジャンボ機墜落事故以降、死亡事故は起きていない。様々な制度ができたことに加えてシミュレーターの訓練や人への投資も行った。『絶対に事故を起こさない』という価値観を共有しており、小さな事故が起こった場合でも油断せずに緊張感を高めていられると見ている」  
(聞き手は福本裕貴)

走りに必要な白い足袋... 足袋の歴史... 足袋の文化... 足袋の未来...