

# 産業事故のリスクマネジメント

## ～ 産業・組織心理学の視点から～

菅 沼 崇

従来より、ハザード保有組織（危険物等を取り扱う企業組織）では、産業事故対策の矛先が主に末端の作業現場に向けられてきた経緯がある（機器・設備の改良や作業員に対する教育訓練の強化など）。その意味で、この種の対策アプローチは「作業安全アプローチ」とよぶことができる。一方、近年は経営管理面や組織心理面をも含めた組織全体を安全管理の対象とすることの重要性が指摘されている。この種の対策アプローチは「組織安全アプローチ」とよばれており、産業事故対策の新たな視点として注目されている（e.g., 菅沼, 2011；竹内ら, 2011；Wilpert, 1999）。

本稿では、産業・組織心理学の立場から、後者の「組織安全」を確保するために必要だと考えられる2つの方策を提案したい。その1つは、「第3者安全評価の導入」であり、もう1つは「安全コスト・ベネフィット戦略の転換」である。

まず、1つめの方策として挙げた「第3者安全評価の導入」は、そもそもなぜ必要なのであろうか。自己評価だけでは不十分なのだろうか。従来の組織安全に関する研究知見をふまえると、組織のメンバーが自らの組織を客観的に評価することは非常に困難であると言わざるを得ない。では、以下に詳しくみてみよう。

組織は創業時から現在に至るまでに、外部環境との間や組織内部においてさまざまな経験をする（事故やトラブルなどの経験も含めて）。そして、このような経験の積み重ねにより、組織には固有の「伝統」「信念」「規範」などが形成される。これらは、組織メンバーの基本的な「ものの見方」「考え方」「行動様式」を暗黙的に方向づける機能をもつことから、「組織の認知行動枠組み」と呼ばれる。通常、自分が所属する組織にどのような認知行動枠組みが形成されているのかを意識することは極めて困難であるという。それは、組織のメンバーにとってはあまりにも当然の考え方や行動と

して染みついているからである。組織はこうした固有の認知行動枠組みに基づいて日々の運用を行っており、組織の仕組み（仕事の手続き、ルール、管理体制など）も、その枠組みの範疇で構築されている。

このような組織固有の認知行動枠組みは、組織内に整合性や一貫性をもたらすため、仕事の効率化やメンバー同士の葛藤抑制などに対してポジティブな効果をもつ。しかし、その一方で、当該枠組みの範疇にない事象から組織メンバーの注意を巧妙にそらすというネガティブな効果をも併せもつ。組織安全の観点からすると、この後者が極めて厄介である。組織メンバーは、固有の認知行動枠組みがあるからこそ危険事象の特定ができるのだが、逆にその固有の枠組みがあるがゆえに特定できない危険事象もあるのだ。長い歴史のある組織であればあるほど、安全に対する考え方や対応策も固着しがちである。

Turner (1978) は、10年間にわたる英国の膨大な事故調査レポートの内容を体系的に分析し、多くの産業組織に共通する「ある特徴」を見出した。それは、危険性やその管理に関して組織内に広く普及した前提（認知行動枠組み）に反するような特異事象や警告サインに対して、組織は驚くほど対処できない（容易に見落としたり、無視したりする）というものであった。実際、これにより多くの組織が事故や災害に見舞われているという。

以上をふまえるならば、組織固有の認知行動枠組みの範疇にない危険事象については、その組織のメンバーではない第3者の助けを借りて特定するしかないということになるであろう。重要なことは、第3者安全評価を定期的・継続的に実施することである。わが国にも産業組織の安全評価を請け負っている研究機関が存在するので（例えば、財団法人労働科学研究所など）、そのような機関を利用するとよいであろう。なお、組織の自己評価も並行して実施していくことの必要性は言うまでもないことである。

次に、2つめの方策として挙げた「安全コスト・ベネフィット戦略の転換」は、より具体的に言えば、トップマネジメントが組織に染みついた短期的な安全コスト・ベネフィット戦略を長期的なものへと転換させることを意味する。組織を変革するにはさまざまな方法があるが、最も劇的な変化がもたらされるのは「トップマネジメントが変わること」である。では、その具体的な戦略について言及する前に、産業組織が短期的な安全戦略をとりがちになる理由について考えてみよう。

もし、自分の組織で重大事故が発生したとしたら、その事後対応のために莫大なコストがかかるであろうことは、特にハザード保有組織のメンバーであれば容易に想像で

きるであろう。しかしながら、自分の組織はそのようなことにはならないだろう、大丈夫だろう、と楽観的に考えるケースが意外と多いようである。例えば、ハザード保有組織では「水平展開（自分たちの組織で発生した事故から得られた教訓を広く同業種の他組織に通知し、類似事故の未然防止を図る相互協力的な取り組み）」などの素晴らしい安全活動が実施されているが、それを「対岸の火事」として認識してしまい、危機意識が共有されないことが頻繁にあるという（菅沼ら、2006）。このような楽観主義的傾向はポジティブ・イリュージョン（肯定的幻想）とよばれている。

短期的に見れば、確かに「安全」にはコストがかかるし、その効果（ベネフィット）も見えにくいものである。だからと言って、上述のようなポジティブ・イリュージョンのもと今日明日の短期的な採算を重視した行動をとってしまうならば、組織は常に危ない橋を渡ることになる。これにより、組織は徐々に産業事故発生への準備状態を整えていくのである。

これを脱却するためには、長期的な安全コスト・ベネフィット戦略という観点から、トップマネジメントが強力なリーダーシップを発揮して組織を変革するのが最も効率的だと考えられる。そのためには、以下のような3つのステップをふむことが肝要であろう。

- 1) トップマネジメントが組織の方針としてその意向を明示する（短期的にはコストがかかっても、必ず安全側で対応することの表明）  
→トップマネジメントによるこの種の表明（安全最優先宣言など）は多くの産業組織にて行われているため、ここで取り立てて明記する必要はないのかもしれない。
- 2) 目に見える形で、その方針をあらゆる管理体制に反映させる  
→形だけの制度を創っても意味がない。例えば、改善提案制度ならば、「提案されたもののうち、主要5件は〇〇日以内に必ず改善する」など確固たる取り決めを行うとともに、運用のための役割と責任の明確化も含めて実施管理体制を構築することが重要である。
- 3) そのような管理体制の肯定的機能を維持する  
→このためには、かかる管理体制が十分に機能しているかどうかを定期的にモニタリング管理する役割を担う組織内機構（管理機能を管理するメタ管理機構）を構築することが必要である。

このような施策は、産業組織の安全文化（safety culture：IAEA, 1986）の醸成に大いに寄与すると考えられ、その意味で長期的には組織に「コストの低減」と「ベネフィットの向上」をもたらすものと考えられる。現場の人々はマネジメントサイドの行動をしっかりと見ている。そして、その影響は組織の文化や風土といった形で表れる。例えば、いくら「安全第一」を強調しても、生産至上主義が見え隠れする管理者のもとで働く現場の人々の間には自然と安全を軽視する風潮が生まれるし、逆に安全への思い入れが強く尊敬されるような管理者のもとで働く現場の人々の間には「安全を軽視するべからず」という暗黙の規範が形成され、不安全行動が少なくなる（菅沼ら, 2006）。

本稿において提案した施策は、確かにコストがかかる。しかし、これを継続することができれば、現場の人々は「マネジメントサイドは本当に安全な組織を創ろうとしている」と実感するであろう。組織メンバーは、組織の決定や施策を見てマネジメントサイドの真の姿勢を知る。そして、これが認知行動枠組みとなって、メンバーの考え方や行動様式を方向づける。このようなプロセスを通して、安全に対する肯定的な考え方や行動様式が組織メンバー間で共有された状態が「安全文化」なのである。現場の人々が不安全行動をしないようガチガチに管理をしようとしても、所詮、すべてのメンバーの行動を逐一チェックすることなどできるはずもない。とするならば、先行投資にて上記施策を行い、組織に安全文化を醸成することのほうがはるかに得策なのではなかろうか。

## 引用文献

- IAEA 1986 Summary report on the post-accident review meeting on the Chernobyl Accident. *International Safety Advisory Group. Safety Series No.75*. INSAG-1. Vienna: IAEA.
- 菅沼崇 2011 組織事故モデルの妥当性検証 相模女子大学紀要（人文系）, **74**（A）, 21-42.
- 菅沼崇・細田聡・井上枝一郎・施桂栄・奥村隆志・余村朋樹 2006 組織事故モデルによる事例分析の試み 労働科学, **82**, 76-94.
- 竹内みちる・彦野賢・松井裕子・後藤学 2011 高い安全性が要求される組織の理想像の要件 *Journal of the Institute of Nuclear Safety System*, **18**, 28-38.
- Turner, B.A. 1978 *Man-made disasters*. London: Wykeham.
- Wilpert, B. 1999 The relevance of safety culture for nuclear power operations. *Paper for the Third International Conference on Human Factor Research in Nuclear Power Operation (ICNPO-3)*, Mihama, September.