

安全に焦点を当てた組織文化アセスメント(安全文化アセスメント)の実践

—その2:安全文化アセスメントの方法と課題—

- 前田 典幸(一般社団法人 原子力安全推進協会)
武藤 敬子(一般社団法人 原子力安全推進協会)

Implementation of safety-focused Organizational Culture (Culture for Safety) assessment

—Part 2: Safety Culture Assessment Methods and Issues —

Noriyuki MAEDA (Japan Nuclear Safety Institute),
Keiko MUTOU (Japan Nuclear Safety Institute)

1. はじめに

組織の安全文化評価には観察やドキュメント調査、インタビュー調査などがあり、海外ではこれらを組み合わせた方法が多く、国内では主に質問紙調査が主流となっている。

質問紙(評定尺度法)は、組織構成員の認知や価値観、信念、態度などに関する情報を定量的に収集するため、組織内の集団間や階層間での比較、経年的変化の把握、あるいは他の組織や基準値(標準値)との比較が可能となるメリットがある。一方で、例えば「部署間の協力や連携・コミュニケーションは十分行われているか」といった質問に対してリッカート尺度での評定は「出来ている(十分)か/出来ていない(不十分)か」など、現状への“満足”の程度や振れ幅は確認できるが、「なぜそのような評定なのか」「そのような評定をするに至った具体的な事例は何か」「なぜそのようなやり方を取っているのか」などを確認することはできない。つまり質問紙では、文化という組織構成員の振る舞いの原動力となっている、組織の集団としての規範、認識、思考、物事の受け止め方などを知ることは困難¹⁾と言える。

そこで、一般社団法人原子力安全推進協会(以降JANSI)では、第三者として対象組織の構成員へのインタビュー調査を行い、組織内において行われている事柄、また課題や問題と感じている事柄などについての「認知、見解、振る舞い」などを伺い、それらを分析し解釈することで組織の安全文化を評価している。この方法は、「多面的かつ総合的な分析法(Multiple-faceted and Comprehensive Analysis: MCA)」と称している。全体像は、「安全に焦点を当てた組織文化アセスメント(安全文化アセスメント)の実践—その1:安全文化アセスメントとは」²⁾にて報告し、本稿では、インタビューとその結果を踏まえた分析・評価および課題について報告する。

2. 方法

2-1. インタビューの実施

インタビューは、JANSIで検討した表1の質問項目を基本とした半構造化面接である。通常は、先ず「ポータル質問」を行い、質問1~9へ展開する。ポータル質問では、敢えて質問の範囲を限定せず、日頃感じていること、思っていることを自由に発話してもらい、それをきっかけにして質問を展開する。話の流れによっては質問項目を網羅することが出来ないが、それよりも被インタビュー者の関心事項(語りたい事柄)の自由な発話を促すことを重視している。

またインタビューでは、「〇〇を行っている」「〇〇がやり難い」など表層的な発話データを広く収集することよりも、それらの振る舞いや会話、仕事のやり方などの、語られた様子の背景に潜む“物事が起きる理由”あるいは“肯定的/否定的に語っている理由”など、被インタビュー者の持つ「規範や価値、思想、感情、現実に関する仮定」などを深く掘り下げて尋ねることに重点を置いている。

なお、最後は質問10としている。これは、「ポータル質問」と同じく、何でも自由な発話を促し、語り残しを確認している。

表1 質問の基本的な構成

質問項目	基本内容
ポータル質問	事業所全体(あるいは自業務でも可)に対する現状認識・状況
質問1: 安全最優先	所の方針(目標)や取り組みの状況
質問2: リソース管理	業務量と要員のバランスの状況
質問3: リーダーシップ	所幹部や上司の意思決定などの状況
質問4: コミュニケーション	幹部、上司、同僚、部門間、本社、協力会社とのコミュニケーションの状況
質問5: 技術伝承	技術力や力量の現状と取り組みの状況
質問6: ルール遵守	ルール遵守、仕組みの状況
質問7: トラブルの未然防止、リスク認識	リスクの発見・処置、トラブルの教訓から学ぶ取り組みなどの状況
質問8: モチベーション	自身のモチベーション、やりがい
質問9: 職場環境	職場内での会話、職場環境や雰囲気
質問10: その他	気がかり、要望など

2-2. インタビュー結果を踏まえた分析・評価

分析・評価は、事前情報収集段階や、インタビュー期間中の評価チーム内議論も重要なプロセスであるが、ここではインタビュー結果に焦点を当てる。この方法は、全てのデータを最初からひとまとめで扱うのではなく、一旦、質問項目毎に整理・分析・考察を行い、その後、これらを総合して、組織文化の全体像を記述し評価する方法である。

○分析・評価の進め方

- (1) 部門(幹部を除く管理職以下)データの分析・評価
 - a. 発話内容をテキストデータとして記録する。
 - b. 発話の文脈などから発話者の意図・真意を読み取り、意味的な纏まり毎に要約を作成する。
 - c. 要約した発話データはその意味・内容により質問1~9の回答として、複数の質問に関連する場合は重複させて、振り分ける。
 - d. 質問別に次の手順により組織文化的な意味合いを考察する。(表2参照)
 - 1 各質問に振り分けたデータを読み、意味・内容から任意のラベルを設定し、ラベル毎にデータを整理し、データの集合(塊)をつくる。
 - 2 「塊」毎に、表層的な「振る舞いや会話、仕事のやり方」などを纏めるとともに、それらの背景にある組織の集団としての規範、認識、思考、物事の受け止め方などを読み解き、解釈して、特に安全との関連を念頭に組織文化的な意味合い(概念)を考察する。
 - 3 「塊」毎の概念を集めて概念間の関係性を検討し、当該質問全体で組織文化的な意味合いを考察する。

- (2) 幹部・本社データの分析・評価
 - 上記(1)の手順(質問項目は異なる)を実施する。
- (3) 部門・幹部・本社の3階層間の比較
 - 階層間での認識や考え方の差異の有無に着目し、その状況が生じている様相から組織文化的な意味合い(概念)を、(1)のd項と同様に考察する。
- (4) 組織文化的特徴の全体考察
 - 質問別や階層間比較での考察は、一つの組織を複数の側面から見た特徴であるから、これら概念の関係性を検討し、総合的に構成した全体像を考察する。全体像は、組織文化が組織構成員の規範、認識、思考、物事の受け止め方などにどのように作用しているかを記述したものとなる。
- (5) 組織の安全文化評価
 - (4)で示した組織の文化的特徴を安全との関係において解釈し、強みや弱みを評価する。

3. 安全文化アセスメントの課題

このアセスメントは、データを分析し解釈するものであるため、結果は自ずと、分析・評価者の知識や経験、価値観などによりバイアスの影響を受けることになる。これをバランスさせるためチーム体制を取り、また、発話データと共に解釈・考察の展開プロセス、すなわち分析・評価の「根拠」を示し、被評価組織による「納得性」を高めている。

ただ、この分析・評価の結果は、絶対的なものではなく「一つの診立て」でしかない。大事なことは、対象組織自身が、「組織の文化が安全に対してどのように影響しているか」の理解を深めることに、どれほど寄与できるかという点だと考えている。

そのためには、結果を導いたプロセスや懸念等の証拠を明確に示すとともに、結果の理解と解釈を深めるための丁寧な報告(説明とコミュニケーション)が必要と考えている。そして結果を対象組織自らが吟味し、改善の取り組みに繋ぐことを促進するような支援の在り方も今後の課題と考えている。

文献

- 1) E.H.シャイン著「企業文化—生き残りの指針—」 金井壽宏監訳 白桃書房 2013
- 2) 武藤、前田,安全に焦点を当てた組織文化アセスメント(安全文化アセスメント)の実践—その1:安全文化アセスメントとは—,第65回日本人間工学会大会要旨集,2024

表2 質問1の仮想例(例示のため簡略的な記述で示す)

回答データ(要約)	「塊」毎の概念	質問1考察
「塊1」:上司の安全最優先の熱意と行動は所内に伝わっており、私も強く感じている。/マニュアルを守るだけでなくリスク管理も含めて安全に取り組んでいる。部下はしっかりやろうという意識を持っている。/今までの仕組みを見直した。長い目で見ればリスク低減に繋がっていくと思う。/上司は、より安全を考慮してコメントしている。/.....	「塊1」:上司も部下も安全意識は高い。小さな「気付き」も報告する。	安全意識は高いが、従前の「威圧的な上意下達」の慣習や価値観の影響し、“都合な情報を言わない・言いたくない傾向”や安全よりも目先の業務処理を優先する傾向もあると思われる。
「塊2」/.....	「塊2」:以前は一方的上意下達だったが、今はものが言いやすい。	
...../...../.....	「塊3」:今も高圧的な上司はいるので影響の大きな案件は、心理的に言いにくい。	
...../.....	「塊4」:事象の原因を個人や組織の責任問題とする雰囲気がある。	
「塊3」...../.....	「塊5」:忙しさやコスト意識があり、対策は「気を付けよう」や「チェックシート」で済ませ、本質的原因が除去されない	