

## 第1節 職場における安全文化醸成の枠組みと取り組み,安全文化評価の考え方とポイント

一般社団法人原子力安全推進協会, 大原記念労働科学研究所 前田 典幸

### 1. はじめに

産業組織は、安全を確保するために技術の信頼性向上やヒューマン・マシン・インターフェースの改善、組織の管理・運営の見直しに注力しています。そして、すべてのメンバーが安全を重視し、ルールを守り、柔軟に適応力を発揮しながら日々の業務を行っています。そうした中、1986年に発生したチョルノービリ（チェルノブイリ）事故をきっかけに「安全文化」という概念が原子力分野だけでなく、電力・運輸・化学・製造・医療など産業界全体に注目され、その重要性が認識されるようになっていきます。「安全文化」は従来の安全活動とどこが違うのか、「安全文化」によって何を実現したいのか、まずはその辺りから紐解き、安全文化醸成・評価へと話を進めたいと思います。なお、この1項での用語は厳密には用いておらず、分かりやすさを優先しています。それぞれの定義や考え方は2項以降で説明します。

#### 1.1 妙に分らない「安全文化」

組織の安全活動は、組織活動としての普段の仕事のプロセスに組み込まれており、安全を確保するためには、「何をすべきで、何をすべきでないか」、「どうすれば上手く仕事が進み、どうすると失敗するのか」など、これまでに経験してきたことが蓄積されています。こうした考え方ややり方のことを『文化』と呼ぶとすれば、どの組織にも『日常』で『当たり前』となっている『今の安全文化』がある、といえるでしょう。

だから、「今も安全を大切にしているから安全文化はある」と言いたくなったり、今更のように安全文化と銘打って何をしたいのか、何をすればよいのか、妙に分らなかつたりするのではないのでしょうか。

#### 1.2 “今の文化”で“今の安全”が手に入っている

組織が培ってきた安全の考え方や仕事のやり方は、今の組織活動の中に組み込まれており、その結果として現在の安全が確保されています。例えば「小さなトラブルが時折発生するものの、大きな事故が起きていない」状態も、それは今の安全文化の成果です。しかし、別の角度から見ると、従来の考え方や仕事のやり方が、「小さなトラブルを時々引き起こし、稀に大きな事故を起こしている」ともいえます。

すなわち“今の安全文化”によって、“今の程度の安全を手に入れている”のであって、今よりも高い安全を手に入れようとするのであれば、これまでの安全の考え方や仕事のやり方を変えていかなければいけないことは十分思い至るのではないかと思います。

#### 1.3 今以上の安全を手に入れる

今以上の安全を手に入れるためには、一つには「安全活動の充実・強化」が重要です。ここでいう安全活動とは、従来から行われてきた安全への心掛けの強化や技術の信頼性の向上、作業手順の見直し、教育・訓練、事象分析、パトロールなどの活動を指します。これからもこの取り組みを続けることで、安全性を向上させることが見込めると考えてもよいでしょう。

ただ、従来の安全活動は、各部署や業務ごとに限られた視点で物事を捉えがちだったのではないのでしょうか。現代の産業組織は複雑化し、社会との結びつきも深まっています。単に限られた範囲で課題に対処するだけでは安全を確保することは難しくなっています。そこで求められるのが「システムの発想」です。全体を俯瞰し、相互に関連する要素とそれらの関連により生じる結果を考慮した安全対策が必要です。さらに、組織の技術管理、運用管理、経営管理などあらゆる面で、“文化的な力”が意思決定や行動に影響を与えていることをきちんと考慮することが必要です。組織の価値観や信念が業務の進め方に影響を及ぼすため、この文化的な力を意識的に考慮しなければ、組織全体のシ

システムの安全を確保することができないのです<sup>1-3)</sup>。

これが、「安全文化」が改めて注目され重要視されていることの理由です。産業における人と技術・組織（社会）の関係が複雑に絡み合う時代だからこそ、文化の力を考慮し組織全体のシステムの安全を確保する必要があるのです。

## 2. 安全と文化

「安全文化醸成」に入る前に、「安全」と「文化」の意味、そして「安全文化」の定義を確認します。言葉の意味や定義は分野によって異なりますが、ここでは産業安全において「安全文化」という言葉を使うために、少なくとも理解しておきたい範囲とします。

### 2.1 安全

#### 2.1.1 Safety

Safety Culture の日本語訳は「安全文化」ですが、安全文化を考える上で、「Safety（安全）」の理解が重要です。広辞苑によると「安全」とは「危険がないこと、平穏無事。損傷、損害、危害を受ける心配がないこと」とあります。つまり、何も問題がない状態を安全と認識し、問題が発生すると不安全と感じる、これが私たち日本人の日常的な安全への認識ではないでしょうか。

「Safety」は単に「安全である」という状態を示すだけではありません。柚原、氏田が、「安全は日常的に英知を働かせ続ける不断の活動の結果として実現された状態」<sup>4)</sup>と述べているとおり、「安全にする」（安全な状態を維持し、向上させる）ための、様々な取り組みやプロセスを含む広範な概念なのです。つまり、「Safety Culture」は、組織や社会全体の安全に対する価値観や行動様式のことなのです。

このように、何も起きていないから安全だとの認識は、常にリスク<sup>\*</sup>が存在する産業現場での安全に対する理解としては適切ではありません。私たちは常にリスクを意識し、対策を講じる必要があります。したがって、日常的にリスクを低減する活動そのものを「安全」と理解することが重要です。

#### 2.1.2 どこまでやれば安全か？

国際規格（ISO/IEC Guide51:2014）に基づく JIS Z8051:2015 では、安全（Safety）を「許容不可能なリスクがないこと」と定義しています。

安全は価値観であり相対的なものですから、「許容不可能なリスクがない」ことの判断基準は個人によっても集団社会によっても、また文化、環境、状況によっても異なります。したがって、図1に示すように、安全は、リスクの個人的あるいは社会的受容可否の問題です。

ただいえることは、我慢できる領域、広く受け入れ可能な領域にあっても、それでもなお安全を最優先に考え、合理的に実行可能な限りできるだけリスクを低くする活動が基本的な安全の考え方ではないかということです<sup>5)</sup>。

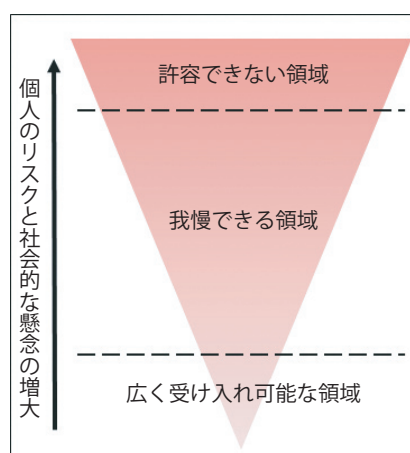


図1 リスク許容性の枠組み  
(HSEの図を一部改変)

※リスクは不確実性や確率の意味合いでも用いられるが、本節では危険あるいは損失や被害の大きさの意味合いで用いる。

## 2.2 文化（組織文化）

### 2.2.1 文化とは？

「文化」は、「ある社会の成員が共有する行動様式や生活様式を指す」（ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典）であり、「組織」であれば、組織内で当たり前になっている考え方や行動様式を「組織文化」と呼びます。

組織の「文化」は良かれ悪しかれ、組織構成員の組織内における思考や行動に強く影響を与えています。したがって、安全を高めるためには、組織の文化（＝組織内で当たり前になっている考え方や行動様式）を安全にとってより好ましいものにする必要があります。

それを理解するために、次に「文化のモデル」を見ることにします。

### 2.2.2 文化のモデル

E・H・シャインの組織文化の3層モデル（図2）では、文化を「人工の産物」「標榜されている価値観」「背後に潜む基本的前提」の3層で示しています<sup>6)</sup>。レベル1（第1層）は、「目に見える／観察できるもの」で、直接的に変えることができるものです。レベル2（第2層）は「標榜されている価値観」で、意識できているためこれも直接的に変更が可能です。レベル3（第3層）は「背後に潜む基本的前提」です。これは、目に見えず意識も自覚もできないため、直接的には変えることができません。また、図中に下向き・上向きの矢印で示されているように、第1層・第2層の影響によって第3層が形成され、第3層によって、第2層や第1層が統制（影響）されています。シャインは、この第3層を文化の本質と呼んでいます。

つまり、安全を高めるには、まず、第1層・第2層を改善することで、それが積み重ねられて第3層の文化の本質が変わることが期待できるのです。

このように、文化は各レベルがお互いに関係し合い、全体として組織文化となっています。そして文化の本質は短期間では変わりません。長い時間と経験の蓄積によって変化していくことを理解しておく必要があります。

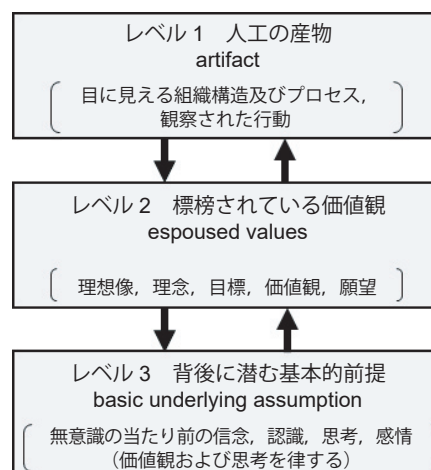


図2 組織文化の3層モデル  
(E.H. シャインの図を一部改変)

## 2.3 安全文化

前項で見たように、組織内で行われる仕事の仕方、協力や連携、情報共有、幹部や上司の振る舞い、職場の雰囲気、さらには一人ひとりの判断や行動に至るまで、様々な形で組織文化が影響を与えています。そしてそれは安全に対しても同じです。

つまり、安全文化は組織文化そのものであって、安全にとってポジティブにもネガティブにも寄与します。言い換えれば、「組織文化の安全に関する側面」、あるいは「安全に寄与する組織文化」が安全文化なのです。

### 2.3.1 安全文化の定義

IAEA（国際原子力機関）は、安全文化を次のように定義しています<sup>7)</sup>。

「原子力発電所の安全問題にはその重要性にふさわしい注意が最優先で払われなければならない。安全文化とはそうした組織や個人の特性と姿勢の総体である」（INSAG-4 1991）

この定義でまず注目すべきは、「安全問題に最優先で注意を払う」こと、つまり、「安全に関する問題に、まず最初に注意を振り向けること」<sup>8)</sup>です。顕在化した問題だけでなく、潜在的な弱点にも注意を向ける必要があります。しかし、リソースは限られているため、2.1.2で示したようなリスクの考え方を参考に、「重要性にふさわしい注意を払う」ことが求められます。

二つ目の重要な点は、安全文化は「組織や個人の特性と姿勢の総体」であることです。「安全問題に最優先で注意を払う」ことが、組織にも個人（組織構成員全員）にも求められますが、組織は“組織自ら”が「注意を払う」ことはできず、注意を払う“実体”は人（個人）に委ねざるを得ません。また、組織に属する個人は、組織の規則や仕組み、考え方などに従うことが求められ、その影響を受けますので、自らの完全な自由意志で意思決定し行動することはできません。このため、組織は個人が安全に注意を払うことが適切に実行できるように仕組みや環境を整え支援することが必要となります。具体的には、安全の向上に有効な戦略や目標を示し、管理方法を展開したりすることで個人を支援します。この組織と個人の相互作用によって安全が確保されることが重要なのです。

### 2.3.2 安全文化に及ぼす経営者・管理者の影響<sup>9)</sup>

実体として組織を動かすのは経営者です。彼らは方針策定や意思決定の中心的な役割を担います。管理者は経営者の指示に従い業務を実行します。このため、経営者や管理者の判断や行動が組織運営に直接影響を与えます。安全文化についても同じであり、経営者や管理者が重視する価値観、リーダーシップスタイル、コミュニケーションなどが、組織内メンバーの意識や行動の形成に大きく影響します。例えば、公式的には安全優先と言っている、日頃の言動がコスト・工程優先であれば、メンバーはその影響を受けることになります。つまり、経営者や管理者の価値観が組織文化（安全文化）を左右するといえます。

### 2.3.3 安全文化を持つ組織の特徴

IAEA は、安全文化の無形の特質が具体的に現れ、それが Safety Culture（安全文化）の指標となりえると述べています<sup>10)</sup>。この考えは、安全文化の枠組みや構成要素、健全な安全文化の特性として示されています。

#### (1) 安全文化の枠組みと要素

IAEA は、安全文化の一般的な要素として、1つ目は組織の方針と管理者の行動によって決まる枠組み、2つ目はその枠組み内で働き影響を受ける個人の姿勢・態度とし、図3のように示しています。これらの要素は単に機械的に実践されるだけでは十分ではなく、すべての任務において、注意深く、十分な考慮と知識、健全な判断、適正な責任を持って遂行される必要があるとしています<sup>10)</sup>。

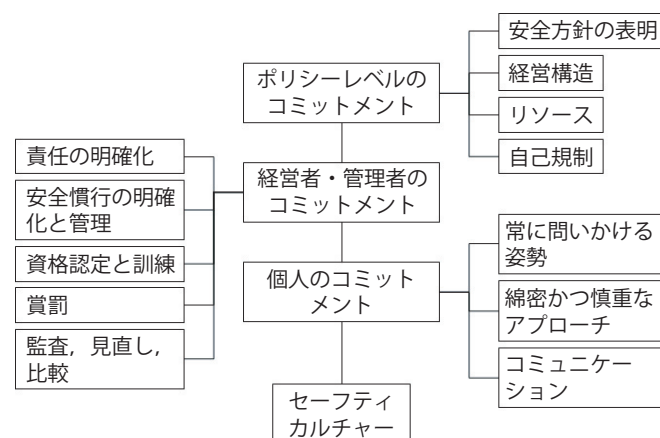


図3 セーフティカルチャーの主要な要素 (INSAG-4)

## (2) 健全な安全文化の特性

IAEA は、健全な安全文化を持つ組織に見られる 10 の包括的な原則（特性）を示し、43 の属性でその意図を明確にしています<sup>11)</sup>。表 1 には 10 の特性を示しています。これらの特性は、組織や構成員の価値観や行動に反映される代表的なもので、行動規範やチェックリストではありません。これらの特性は、組織が目指すべき価値観や態度を示し、健全な安全文化を理解するための指針となります。また、安全文化評価や共通理解を促進するコミュニケーションツールとしても機能し、根本原因分析や訓練に活用することが望まれます。

このように、10 の特性は安全文化の理想的な姿を示しており、安全文化を向上させ、実践的な行動に結びつけるための土台として活用できると考えられます。

表 1 健全な安全文化の特性

10 の特性	説明
IR：個人の責任	すべての個人は、個人として安全を守る責任を担っている。
QA：問いかける姿勢	安全にマイナスの影響を及ぼすおそれのある前提認識や逸脱、状態や行動または活動がないか油断せず注意を払い、懸念は適切に表明している。
CO：コミュニケーション	コミュニケーションは、安全へのフォーカスを支えている。
LR：リーダーとしての責任	リーダーは、意思決定や行動において安全へのコミットメントを示している。リーダーは安全について模範となる存在である。
DM：意思決定	意思決定は、体系的、厳格、徹底的、かつ慎重に行われている。
WE：人を敬う職場環境	信頼と敬意が組織に行き渡っている。
CL：継続的学習	学習することが高く評価されている。
PI：問題の識別と解決	安全に影響を及ぼす可能性のある問題が体系的に明らかにされ、十分に評価されその重要性に応じて速やかに解決されている。
RC：懸念の提起	要員は、報復、恫喝、嫌がらせ、差別を受けることを恐れることなく、安全に関わる懸念を提起することができる。
WP：作業計画	安全が維持されるように作業活動を計画し管理するプロセスが実施されている。

## 3. 安全文化醸成

「安全文化醸成」とは、一般に組織や社会において安全を重視する価値観や行動様式を育てることを指します。しかし、1.3 で述べたように、安全への心掛けの強化や、限られた範囲で課題に対処するだけではなく、“文化的な力”を意識的に考慮した組織全体の体系的な安全確保が重要です。

では具体的にどのように安全文化を醸成していくのか、その方策を見ることにしましょう。

### 3.1 基本的な考え方

「2.2.2 文化のモデル」で示したように、具体的な仕事の中で、まず第 1 層・第 2 層の「人工の産物」および「価値観」を安全側に傾け、それを継続することが求められます。これにより、第 3 層の「基本的前提」（文化の本質）が変化し、より安全側に傾いた無意識の当たり前が形成されます。この第 3 層の変化が再び第 1 層・第 2 層に影響を与え、安全を重視する価値観や行動を促進する流れが生まれます。これが「安全文化醸成」の基本的な考え方です。



### 3.2 安全文化醸成の全体像

安全文化醸成の取り組みには二つのアプローチがあります（図4）。

1つ目は「望ましい行動を継続することと安全文化を醸成する（望ましい行動の実践）」方法です（詳細は4項）。

2つ目は「現状の安全文化を知り（安全文化評価）、行動を望ましい方向に変える」方法です（詳細は5項）。

どちらのアプローチも、「人工の産物」および「価値観」を安全側に傾けるために「新しい行動」を行い、それを習慣化することで安全文化を醸成します<sup>12)</sup>。

この二つは相互に関係しており、これを繰り返し実施することで安全文化を醸成します。

具体的な取り組みについてさらに見ていきましょう。

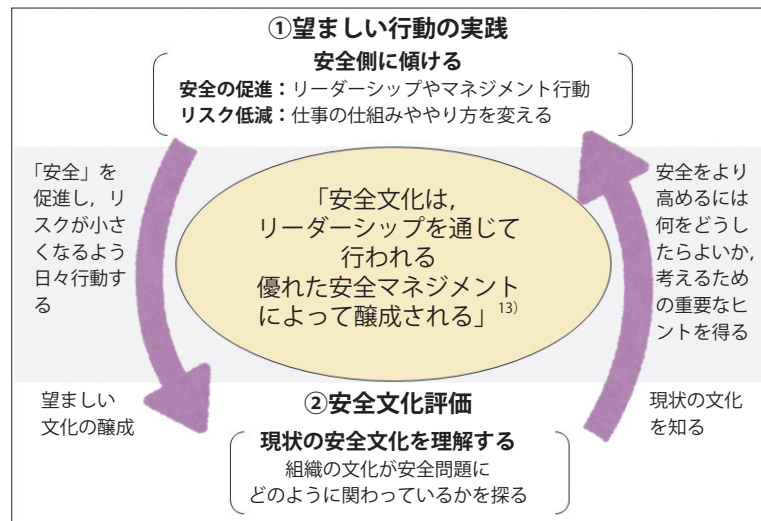


図4 安全文化醸成の全体像

## 4. 望ましい行動の実践

### 4.1 トップのリーダーシップ

まず重要なのは、トップの役割として、今よりも「より安全を重視する」ことを組織の価値観として浸透させることです。トップは安全への強い思いと理念を示し、日常的に安全を重視するリーダーシップを一貫して発揮する必要があります。

さらに、部下はリーダーの公式なコミットメントよりも、日頃の言動をつぶさに観察し、本音を見極め、場合によっては忖度することもあります。リーダーの実際の行動が公式なコミットメントと矛盾している場合、その影響を受けます。そのためリーダーは、自らの言動がどのように受け取られているかに注意を払う必要があります。

例えば、図5で示すリーダーシップと「生産と安全」の関係のように、生産活動は「結果」が分かりやすいため、成果として認められやすいのですが、安全活動は、しっかりとやればやるほど、事故や災害など何も起きなくなり、結果としては分かりにくいといえます<sup>14)</sup>。リーダーには、結果の見えにくい安全活動にこそ、その重要性を認め、目を配り、生産と安全の両方を最適化することが求められます。

このように、リーダーである経営者・管理者は、自身のマネジメントのやり方について、「これで良いのか」と問い直す姿勢が重要です。経営者や管理者の価値観や力点の置き方が、組織文化を大きく左右するのです<sup>14)</sup>。

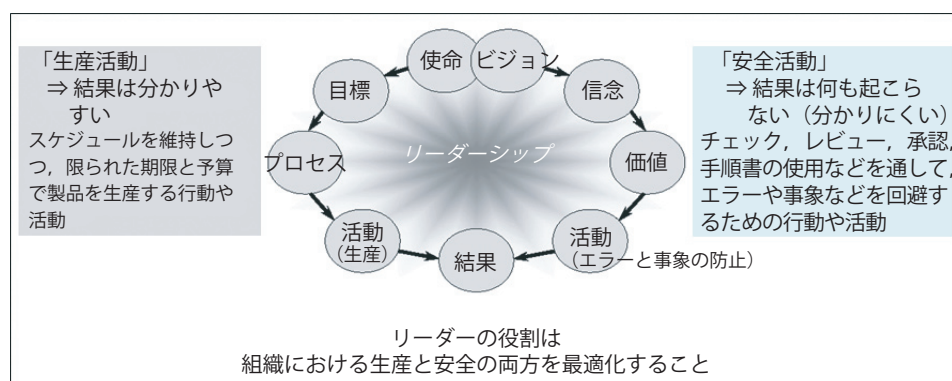


図5 生産と安全—競合する目的—  
(DOEの図を一部改変)

## 4.2 マネジメント行動

組織の活動を「安全側に傾ける」ためには、2.3.1 で述べたように、個人が安全に対して最大限能力を発揮できる環境を整え支援することが重要です。ここでは、そのための経営者や管理者の役割として、マネジメント行動のポイントを紹介します<sup>15)</sup>。

### a. オープンなコミュニケーションの促進

リーダーは、安全に関してオープンで率直なコミュニケーションができる組織・職場の雰囲気となるよう、あらゆる障害を取り除く努力を行います。例えば、

- ・エラーの可能性のある状況や、組織の潜在的脆弱性の特定の積極的な奨励
- ・相互に誠実で、公正で、敬意をもった扱い
- ・仲間意識、チームワークの強化
- ・エラーからの学びの促進、など。

### b. チームワークの促進

人は、自分のエラーに気付くことが難しいものです。そのため、チームワークによって協力してヒューマンパフォーマンスの問題を防ぐことが重要です。例えば、

- ・質問や懸念の表明
- ・メンバー間のオープンなコミュニケーションの維持
- ・経験からの学びと改善、など。

### c. 望ましい行動の強化

好ましい行動を奨励し、好ましくない行動は矯正したり、コーチングしたりします。

### d. 潜在的な組織脆弱性の排除

仕事の仕組み、作業環境、ヒューマン・マシン・インターフェース、作業計画、作業手順、組織管理、作業管理など、潜在的な脆弱性を系統的に探して排除します。例えば、

- ・自己評価                      ・パフォーマンス指標                      ・傾向分析
- ・ベンチマーキング                      ・独立監視                      ・現場（行動）観察
- ・問題の報告、分析                      ・調査とアンケート                      ・事象の調査、など。

### e. リスク低減への評価

メンバーが安全を重視する組織の価値観にしたがって振る舞ったときに、誠実に、常に一貫して、それを高く評価します。

## 4.3 マネジメントとマネジメントシステム

マネジメントとは、組織の目標達成のために計画、リソースの管理、指導、調整、評価などの活動を指し、マネジメントシステムはこれを効率的・効果的に実施するためのプロセスや手順、基準を体系化した仕組みやルールを指します。

「人工の産物」（2.2.2 図2の第1層）は、これらすべてを含み、そして、これによって生成・構築される組織内の設備や機器、習慣、仕事の仕方など観察可能なものすべてが含まれます。

例えば、直接的には、設備や機器の技術的信頼性を向上させることで故障を減らすことや、安全扉を設置し危険から人間を隔離するなどの安全対策によってリスクを低減できます。間接的には、予防保全でデータから異常の兆候を見つけることや、ルールや手順を見直して作業の安全性を高めることなどが可能です。また、挨拶習慣が業務上のコミュニケーションの基礎となり、安全にも好影響が期待できます。また、事務職社員が夏場の作業員詰め所に冷たいタオルを備え付けることを提案し、作業員のモチベーションを向上させ、安全意識が高まった例もあります。

このように、設備や機器の技術的信頼性向上などによるリスク低減に限らず、ソフトウェア、ルール、人、環境などすべての組織活動を「安全側に傾ける」マネジメントとマネジメントシステムによって、安全文化が醸成されるのです。

#### 4.4 個人の自発的な安全行動

組織内での個人の行動は周囲（組織）の影響を受けますが、それによって個々の自発的な安全への責任を免れるわけではありません。安全を守ることはルールではなく、人としての義務です。他者の安全を思いやる気持ちから生まれる責任感、そして自らの行動が組織や社会に影響を与えることを意識することが重要です。

また、個々の責任感だけでなく、互いに助け合う姿勢も大切です。個々人が安全への役割を認識し、自発的に、自然に安全に取り組む姿勢と行動が、安全文化の醸成には不可欠です。4.1～4.3で述べたように、個人の安全意識と行動は、組織による環境整備と支援によって向上し、結果として組織全体の安全文化が醸成されるのです。

### 5. 安全文化評価

安全文化評価は、現状の組織文化（自らのありよう）を直視し、変えるべきことを変えると同時に、変えてはいけないことは組織内外の環境や状況などの変化に適応しつつ維持していくという目的を持っています。つまり、3.2で示したとおり、安全文化評価は、安全をより高めるには何をしたらよいかを考えるための重要なヒントを得る、「安全文化醸成」のためのアプローチです。

しかし、「文化の本質」といわれる第3層は目に見えず、直接的には評価できません。そのため、次の二つの視座で評価する必要があります。

- ・表層の文化評価：意識され形となって現れている安全文化の評価
  - ・深層の文化評価：背景にある組織内で当たり前になっている考え方や行動様式の評価
- では、それぞれについて見ていきましょう。

#### 5.1 表層の文化評価

##### 5.1.1 安全マネジメントの評価

組織内の活動は目に見えるため、行動観察や文書レビュー、アンケートなどを通じて、安全マネジメントのパフォーマンス（結果や成果、能力や仕事ぶり）の現状を把握します。例えば、トップのリーダーシップ、リソースの配分、コミュニケーション、ルールや基準の整備、教育・訓練、職場づくりなどを確認します。

重要なのは、これらが“安全のために何をしているか”、“それによってどのような結果を得ているか”です。例えるなら、製品が安全なのは、結果ですが、それは製品自体に安全が組み込まれていることから来ます。同様に、組織においても、無事故・無災害は単に結果であり、安全がどのように組織内活動に組み込まれているかが重要なのです。

例えば、仕組みがどのように機能しているか、安全という目的に向かってどのように変化しているか、組織や個人はリスクなどの想定に対してどのような態度を持っているか、日常的に「安全への備え」として何をしているかなど、これらの確認を通じて、第1層（人工の産物）や第2層（価値観）における安全面での変化を捉え、評価することが重要です。

##### 5.1.2 アンケートによる評価<sup>16)</sup>

アンケート（質問紙）調査は、国内の安全文化評価で広く用いられ、これも安全マネジメントのパフォーマンスの現状把握といえます。質問紙（評定尺度法）では、組織構成員の認知や価値観、信念、態度について、「出来ている／出来ていない」や「十分／不十分」といった定量的な情報が得られ、組織内の集団間や階層間の比較、経年的変化、他の組織との比較が可能です。

しかし、質問紙では「部署間の協力や連携・コミュニケーションは十分か」といった質問に対し、現状への満足度や振れ幅は測れますが、「なぜそのような評定なのか」といった理由や、評定に至った具体的な事例を知ることは困難です。つまり、質問紙では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<sup>17)</sup>です。そうした振る舞いの背景や理由を探り理解するためには「インタビュー調査」などの手段が必要となります。



## 5.2 深層の文化評価

前項「5.1 表層の文化評価」では「現状がなぜそのような考え方や行動となっているのか」の理由、つまり、「2.2.2 文化のモデル」で見た第3層から受ける「統制」の影響を深く考えることができていません。例えば、「改善意見を言わない」理由は、単に「安全意識の欠如」と解釈されることがありますが、実際には「意見が無視される」などの組織的な要因があるかもしれないのです。こうした組織的な要因は、例えば階層主義的な組織文化の影響を受けている可能性があるため、そのような点から、第3層の影響を評価することが重要です。これが「深層の文化評価」です。

深層の文化評価は「現状、行われていること」の背景、つまり、なぜそのように考え、行動しているのかを理解することに重点を置いています。文化の本質は第3層にあり、この「背後に潜む基本的前提」を理解することが、安全文化評価の核心となります。

### 5.2.1 深層の文化評価の必要性

深層の文化評価は、考え方や行動の背景を理解するために重要です。例えば、「最近、言われた事しかしない社員が増えている」との問題提起に対し、「君はどうしたら良いと思うか？」と問いかけをして考えさせる対策が取られた場合、表面的には効果があるかもしれませんが、根本的な改善にはつながらない可能性があります。もし組織が「上意下達」で意見が軽視される状況であれば、部下は「何を言っても無駄だ」と感じているかもしれないからです。また、小さな問題を報告しない行動も、個人の問題と捉えられがちですが、言えば面倒な奴だと思われる、余計なことを言わなくていいのにと疎まれる、などが背景にあったなら、これらは決して個人の問題ではないでしょう。

このように、表層で見られる様々な判断や行動には、多くの場合組織文化が影響していますので、その理由（背景にある組織の文化）を把握することが重要なのです。

### 5.2.2 深層の文化評価の進め方

評価では、インタビュー調査等により、組織が安全に関して標榜する価値観やその具体的な「自分たちがなりたい姿」、あるいは一般的に示されている「健全な安全文化の特性」などの安全文化モデルや規範と現状とを比較して、それらが実現できたり実現できなかったりする理由や背景、実現を阻害している要因などを確認します。

ただし、インタビュー調査等では、発話者が意識できている第1層や第2層の現象や行動、価値観の回答であるため、この評価で求めている文化的な影響の観察と解釈には、インタビューにおける質問の仕方も直線的な「原因と結果」を探るやり方は通用せず、探求的なものになります<sup>18)</sup>。

こうして得られた回答から、組織を特徴づけている集団としての信念、認識、思考、物事の受け止め方などを洞察していきます。

その個人や組織に共通して慣習(当たり前)となっている特徴が「組織の文化的特徴」です。この文化的特徴が、どのように安全に対して寄与し、影響しているかを評価して改善策を検討します。これが評価の大きな流れです。

参考として、表2に質問項目の例を示しています<sup>16)</sup>。

なお、安全文化評価を、自分たちの独自の文化が安全に与える影響を理解するための対話機会として位置付けることにより、率直な意見交換を通じた学習の機会となり、最も効果的な安全文化醸成に繋がると考えられます<sup>18)</sup>。

表2 質問項目の例

インタビュー項目	内容
ポータル質問	事業所全体に対する現状認識・状況
質問1：安全最優先	事業所の方針（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	幹部や上司の意思決定の状況
質問4：コミュニケーション	幹部、上司、同僚、部門間、上位機関、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、仕組みの遵守状況
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等の状況
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、要望等

### 5.2.3 評価結果を踏まえた改善策

評価結果は、4.1～4.3で示した様々な安全文化醸成の取り組みに反映し、安全をより高めるための新たな行動規範（改善策）を作り出す必要があります。改善策は3つのレベルで考えます。個別の業務や教育、ルールなどへの「個別アクションプラン」、組織全体の仕事の仕組みやマネジメント活動への「体系的アクションプラン」、組織の文化的側面での改善や介入を行う「統合アクションプラン」の3つです<sup>19)</sup>。特に、後者2つのプランでは、組織全体をシステムが相互に関連し合うネットワークとして捉え、その複雑性を考慮した改善策とすることが重要です。改善策は、慎重に吟味して、やってみることです。それが効果的かどうかは実行し、状況を見ながら適切に介入し、影響を評価しながら、組織の具体的状況に応じ創意工夫して考え出す必要があります。

また、組織文化の弱みは強みともなり得ます。例えば、上意下達の文化は、部下が意見を出しにくいという弱みがある一方で、指示が明確で業務がスムーズに進む強みもあります。この特徴を理解することで、上意下達の文化のメリットを生かし、現状を振り返ったうえで、意見を受け入れる仕組みを作り浸透させ、コミュニケーションを活性化させることもできるかもしれません。このように、強みか弱みかという見方ではなく、「組織文化の特徴」を理解し、それを生かした改善策を講じることが重要です。

なお、IAEAは安全文化評価について、「組織の文化に関する問題は、簡単には説明も対処もできないものであり、効果を生み出すまでに長期的、持続的な活動が必要である。（中略）この種のプロセスを完全に制御することは不可能であるが、安全文化評価を賢明に適用することにより、自らの組織の文化を理解し、文化に影響を及ぼすことは可能である。」と述べています<sup>20)</sup>。安全文化評価を上手く活用すれば、価値のある安全文化醸成に繋がるのです。

## 6. まとめ

本節では、組織全体を中心に述べてきました。組織が業界や社会の文化の影響を受けるように、職場もまた組織の文化の影響を強く受けています。身近な職場の文化の影響もさることながら、組織における根源的な影響力を持っているのは組織の文化です。

そのため、経営者や管理者は、本節で述べた安全文化の基本的な考え方と取り組みを率先して理解し実践し、組織構成員全員に浸透させて共有することで、安全を高め、安全文化を醸成することができます。

また、本節で述べた考え方やものの見方、取り組みは、組織全体でも職場でも等しく適用できるため、そのことを踏まえながら職場においても同様に取り組んでいただければと思います。

安全文化は、設備や施設等そして人間の活動そのものに影響を及ぼし、その質を決定づけます。常に変化する環境や状況を見据え、組織や職場の安全文化が適切であるかを振り返り、事故や災害のない職場を目指し、誰もが生き生きと自らの能力を最大限に発揮できるよう、安全文化の醸成に取り組まれることを願っています。

## 文 献

- 1) 黒田勲著「安全文化の創造へ」中央労働災害防止協会 平成12年 P15
- 2) 柚原直弘、氏田博士共著「システム安全学」海文堂 2015 P35～82
- 3) E.H. シャイン著 金井壽宏監訳「企業文化―生き残りの指針―」白桃書房 2013 P3
- 4) 柚原直弘、氏田博士共著「システム安全学」海文堂 2015 P38～39
- 5) 英国 HSE (Health and Safety Executive) 「Reducing risks, protecting people」2001 P42
- 6) E.H. シャイン著 金井壽宏監訳「企業文化―生き残りの指針―」白桃書房 2013 P17～23、エドガー・H・シャイン著、梅津祐良・横山哲夫訳「組織文化とリーダーシップ」白桃書房 2012 P27～39
- 7) IAEA SAFETY SERIES No.75 INSAG-4 「Safety Culture」1991 P1
- 8) 原子力安全システム研究所編著 飯田裕康監修「安全文化をつくる」日本電気協会新聞部 2019 P48

- 9) DOE-HDBK-1028-2009 「HUMAN PERFORMANCE IMPROVEMENT HANDBOOK」 VOLUME 1: CONCEPTS AND PRINCIPLES P4-11 ～ 4-17
- 10) IAEA 「Safety Culture」 (INSAG-4 1991)
- 11) IAEA 「A Harmonized Safety Culture Model」 (Working Document 2020)
- 12) 原子力安全システム研究所編著 飯田裕康監修 「安全文化をつくる」 日本電気協会新聞部 2019 P77～84
- 13) DOE-HDBK-1028-2009 「HUMAN PERFORMANCE IMPROVEMENT HANDBOOK」 VOLUME 1: CONCEPTS AND PRINCIPLES P4-3
- 14) DOE-HDBK-1028-2009 「HUMAN PERFORMANCE IMPROVEMENT HANDBOOK」 VOLUME 1: CONCEPTS AND PRINCIPLES P4-11～4-12
- 15) DOE-HDBK-1028-2009 「HUMAN PERFORMANCE IMPROVEMENT HANDBOOK」 VOLUME 1: CONCEPTS AND PRINCIPLES P4-14～4-18
- 16) 前田典幸, 武藤敬子 「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) の実践ーその2: 安全文化アセスメントの方法と課題ー」 日本人間工学会第 65 回大会 予稿集
- 17) E.H. シャイン著 「企業文化ー生き残りの指針ー」 金井壽宏監訳 白桃書房 2013 P61 ～ 90
- 18) IAEA SAFETY REPORTS SERIES No. 83 「PERFORMING SAFETY CULTURE SELF-ASSESSMENTS」 2016 FOREWORD
- 19) IAEA SAFETY REPORTS SERIES No. 83 「PERFORMING SAFETY CULTURE SELF-ASSESSMENTS」 2016 P48 ～ 49
- 20) IAEA SAFETY REPORTS SERIES No. 83 「PERFORMING SAFETY CULTURE SELF-ASSESSMENTS」 2016 P16 ～ 17