

1. 安全マネジメントが現場の意欲を損ねている

安全マネジメントは事故を予防するための活動と考えられている。事故が起きたらその原因、要因を調べ、再発しないよう対策を打つ。実際に被害が生じるような事故に至らなかったインシデントやトラブルについても、事故予防のために手を打つ。さらには、インシデントやトラブルにもならないヒヤリハット事象を報告することを奨励している会社も多い。

大きな事故の再発予防対策には設備や装置の改良や、制度の改革が行われることがあるが、必ずと言っていいほどマニュアルや規程の改訂（たいていは追加）も伴う。たいていの事故にはヒューマンエラーが関与しているからである。そして、インシデントやヒヤリハットの対策はほとんどマニュアルやルール、警告表示、注意書きの追加だけで終わる。マニュアルが守られていなかった場合には「マニュアル遵守」という対策となり、マニュアルを守らせるための巡視や監視が強化されたりもする。

この背景には、事故が起きるのは人間が失敗するからであり、人間が決められたことを決められた通りに行えば安全は保たれるという信念がある。

しかし、決められたことを決められた通りに行うだけで本当に安全は保てるのだろうか。決められたことを決められた通りに行うだけの仕事にやりがいが見いだせるだろうか。ロボットの代わりに人間が勤めているような作業では現場第一線の意欲は損なわれるばかりである。安全マネジメントが現場の意欲を奪っているという現実があるのだ。

2. 柔軟な安全文化とレジリエンス

Reason (1997) は安全文化の構成要素として (1) 報告する文化, (2) 公正な文化, (3) 柔軟な文化, (4) 学習する文化の4つをあげた。このうち、柔軟な文化については、「変化する要求に効率的に適応できる文化」、「柔軟な文化のポイントは、緊急時における第一線への権限移譲」、「事前に共有された価値観がその成否を決める」などと説明されている。これらはまさに2011年の東日本大震災の時に良いパフォーマンスを発揮した組織に共通する特徴である。

柔軟な文化が必要なのは大災害の時だけではない。現場は安全性だけでなく、効率性、生産性、顧客サービスなど、さまざまに対立する要求をバランスよく満たすよう努力している。その中で、日々いろいろな変動要因に臨機応変に対応している。予定した時刻に部品が届かない、急病等で作業班の人数が足りない、想定外の人数の客や患者が殺到したなどは日常茶飯事である。そんなときに安全を確保しつつ、何とか顧客や社会の要請に応えようと頑張っている現場第一線の努力をサポートするマネジメントでなければならない。

2005年頃からヒューマンファクターズの研究者の一

部が「レジリエンス・エンジニアリング」を提唱し始めた。レジリエンスとは柔軟性、弾力性を意味し、外乱や変動があってもシステムパフォーマンスを求められる水準に保つことや、すばやく回復させる能力のことである。レジリエンスは人間を型にはめるのではなく、バネのようなしなやかさを発揮できるようにしなければ得られない。人間は事故の元凶となる以上に、成功の担い手となっているのである。

レジリエンス・エンジニアリングの提唱者の一人である Hollnagel (2015) は、失敗しないことを追求する Safety-I に、成功を続けることを目標にする Safety-II を対置し、これからの安全マネジメントは Safety-II を目指すべきであると主張した。そして、希に起きる失敗にばかり注目するのではなく、現場が求められるパフォーマンスを達成するために行っている調整（工夫）とその潜在的リスクに注目すべきと説いている。

3. しなやかな現場力を高めるには

筆者らの最近の研究によると、職業的自尊心（仕事の誇り）が高い従業員は業務意欲も安全態度も高く、作業スピードや工程厳守を重視する態度は低い。そして職業的自尊心は組織が公正である、組織から公正に扱われているという認知によって高まる。組織からの要求に応えようと努力している中で発生したエラーを後知恵で処罰されると組織的公正の認知は低下する。

現場の実務者が置かれている状況、作業の実態、判断や行動に求められた時間的余裕、設備・装置の性能と使いやすさ、その時利用可能な資源/支援などを十分に理解した上で、同じ仕事をしてる他の実務者たちが納得できる賞罰がなされることが肝要である。

参考文献

- 1) 芳賀繁: 想定外への対応とレジリエンス工学, 電子情報通信学会技術研究報告, Vol.111(221), pp.9-12, 2011.
- 2) 芳賀繁: 事故がなくなる理由(わけ): 安全対策の落とし穴, PHP 新書, 2012.
- 3) Hollnagel, E., Woods, D., & Reveson, N.: Resilience Engineering: Concepts and Percepts, Ashgate, 2006. 北村正晴(監訳) レジリエンス・エンジニアリング 概念と指針, 日科技連, 2012.
- 4) Hollnagel, E.: Safety-I and Safety-II, Ashgate, 2014. 北村正晴・小松原明哲(監訳) Safety-I & Safety-II 安全マネジメントの過去と未来, 海文堂, 2014.
- 5) 北村正晴: レジリエンス・エンジニアリング: その展開と安全人間工学における役割, 人間工学, Vol.50 (5), pp.105-112, 2014.
- 6) Reason, J.: Managing Risks of Organizational Accident, Ashgate, 1997. 塩見弘(監訳) 組織事故 起きるべきして起こる事故からの脱却, 日科技連, 1999.