

より安全な世界へ向けて

このニュースレターは、デュポンが創業以来200年にわたり蓄積した安全ノウハウの一部を紹介するものです。「より安全な世界へ向けて」企業経営のご参考にして頂ければ幸甚です。

安全は、経営者の価値観から始まる

企業の社会的責任（CSR）に強い関心を持つ世界中の企業経営者の多くは、環境や社会貢献だけではなくガバナンスや説明責任など経営の誠実さと透明性の向上とその維持・確保に取り組んでいることは周知の通りです。しかし、産業界を代表する企業の不祥事が経営トップの辞任に発展することも新聞等で報道されています。これら不祥事は業務倫理に関する経営者の価値観と方針選択の結果であるといえます。

職場の安全に関しても同じことが言えます。経営トップの責務は、安全に対する価値観及び方針選択に基づき**安全の期待レベル**を組織に明確に示し、期待する行動を組織に定着させることにある、とデュポンは考えています。その価値観を組織に定着させるアプローチは、法令遵守や安全担当者の知識・経験以上に経営トップ自らの価値観に基づく意欲と関与から始まる、とデュポンは考えています。

安全は創業当初からデュポンの企業文化の一部であり、社員の個々人が自分の安全に責任を持つだけでなく、同僚の安全についても注意を払っていました。この考え方は「全てのケガは防ぐことができる」との信念と共に会社の基本原則となっています。その考え方に基づきデュポンは、人間行動に焦点を当てた安全文化の定着、トップ経営陣の「感じてもらえるリーダーシップ（Felt Leadership）」の発揮、手法の確立、個々人の高い職務規律の定着に努めていると共に、社外に対し安全に関するさまざまなサービスを提供しています。

「反応することから予期することへ」の意識転換

「安全最優先の企業風土づくり」や「高いレベルの安全文化構築」の実現には、組織全体に安全に関する価値観が共有される必要があります。そしてその価値観が経営者、ライン管理者、従業員の日常業務行動として適正に実践されていることが必須です。

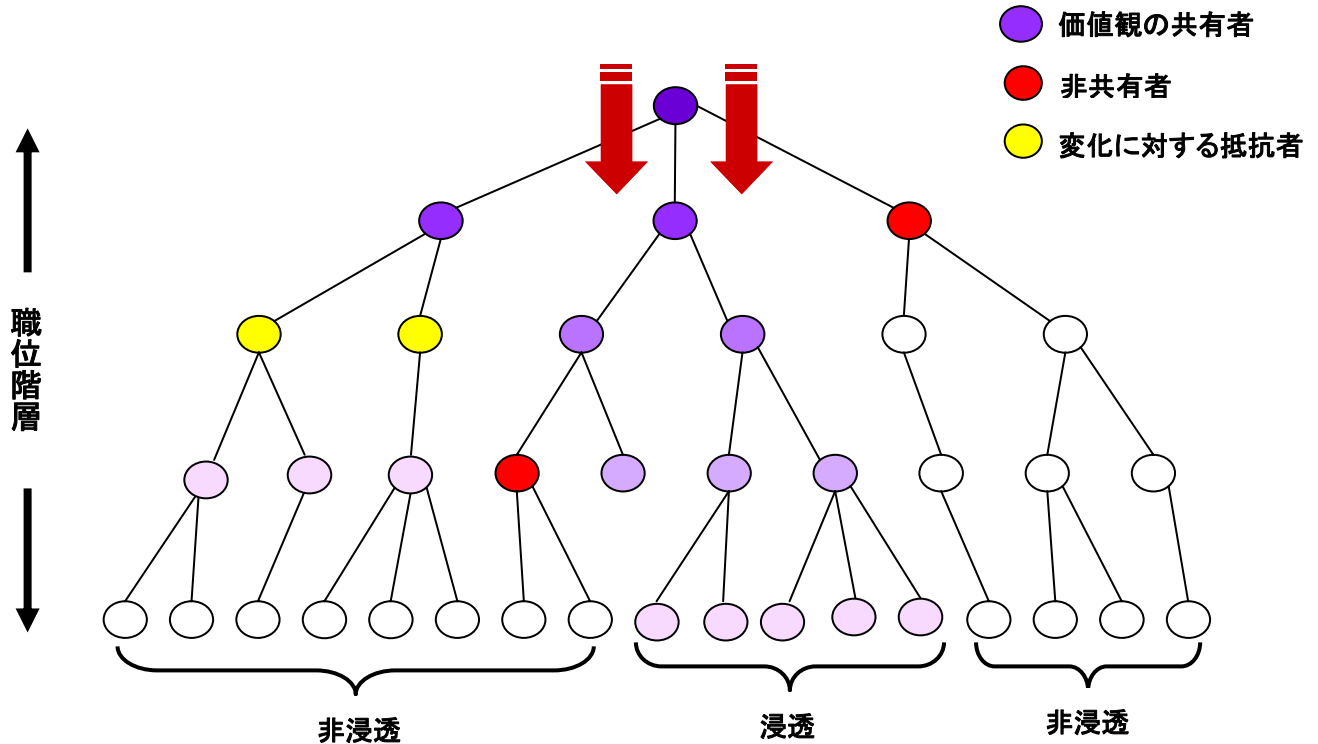
多くの職場では安全確保のためにフェール・セーフ等の設備対応投資がなされています。それにも拘わらず類似のケガ・事故が繰り返し報告されているのが現実でもあります。デュポンの経験ではケガや事故の原因の96%は不安全行動です。したがって、発生した災害や直面したヒヤリハット等の**結果に対する反応よりも**、発生可能性がある不測の事態を全社員が**予期し防止する行動**の組織定着こそが、安全成績向上のために優先的に取組まれるべきものである、と考えています。安全対策を設備対応主体から人間行動に焦点を当てるアプローチへの転換には、安全に対する意識改革と組織の価値観共有が必要である、とデュポンは考えています。

安全文化構築のための変革プロセス

意識改革を通して安全を組織の行動文化にするためには3要素が必要です。それは（1）リーダーシップ、（2）変革プロセスを可能にする組織構造、（3）実行の3要素です。安全行動の定着には適正な職務規律の確立と浸透が不可欠であり、それは経営トップの価値観に始まり、それが職位各層へカスケードダウンされ全組織に行渡りかつ受容れられて初めて可能になる、とデュポンは考えています。

（1）**リーダーシップ**は、安全に対しトップ経営陣自らが目に見える実践行動を通してその意欲と関与を示すことを意味します。それは具体的な実践例で示し、模範となることです。まず、自分自身が行動

価値観のカスケードダウン



で示し、同時に同僚・部下に対しても期待するレベルを明示しなければなりません。そのためにはビジョン、明快かつ意義のある安全方針、安全原則がリーダーシップ発揮のベースとなります。また、高い実践基準と挑戦的な目標と計画が必要です。(2) 変革プロセスを可能にする組織構造には、変革のマネジメントプロセスの組込みが重要であり、変化に対するモチベーションが促進されるように設計されていることが必要です。ゴールは、ライン管理者の説明責任と有能な安全支援スタッフが統合化されている組織構造の確立です。(3) 実行では、全職位層の継続的トレーニングと人材開発を通し双方向コミュニケーションがより強固になる必要があります。また、組織・システムに見合った実践行動の定着度は、適宜効果的な監査・観察及びその再評価と報告によってその持続性を確認することになります。

上図は、組織に安全の価値観を醸成するための変革プロセスが効果的に働いているかを検証するものです。この図はトップ経営陣及びライン管理者が安全文化を構築する上でも他の事業上の取組みと同等に重大な役割を担っていることを示すものです。

安全文化構築のためには経営トップの目に見える意欲と関与に加え、変革プロセスの設計に際し以下の項目を考慮する必要がある、とデュポンは考えています。

- 価値観に基づくビジョン、原則の明示
- 法令遵守レベルを超えた目標の設定
- 価値観を伝達、醸成する効果的な方法の選択
- 仕組みを支える人間の行動に焦点を当てた継続的な意欲醸成とスキルトレーニングの実施

デュポンの安全サービス全般もしくは、安全文化構築、プロセス安全・リスク管理、緊急時対応、STOP™ (不安全行動是正) プログラム等についてご質問、ご要望がございましたら、お問い合わせ頂ければ幸甚に存じます。

デュポン (株) セーフティリソース
(お問い合わせ先: 村上、飯浜、吉田、水野、大西)
TEL:03-5521-8509、 FAX:03-5521-2344