

## 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いです。

### 安全成績は、倫理行動の目に見える一側面です

企業経営者の多くは職場が必ずしも安全ではないことを熟知しており、設備の本質安全化に努め多大な投資を行っています。しかしながら、日本の業界をリードし経営資源も十分にある企業において多くの死傷者を伴う事故発生やトラブル続出のたびに「安全に対する意識の低さ」、「安全風土の劣化」等がいわれもしています。

デュポンは、会社の安全成績は倫理行動の目に見える一側面である、と考えている。職場の安全を確保し、高い安全文化とそれを支える行動規範を構築するかは経営そのものであり、優良企業の社会的責任（CSR）の基盤をなすものであるといえます。

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。

### 割れ窓理論

職場安全、業務倫理、品質管理の実践にも適用できる考え方に「割れ窓理論（Broken Windows theory）」

がある。これは James Wilson と George Kelling が Atlantic Monthly に投稿した記事に基づいており「もし建物の窓ガラスが1ヶ所割れており修理されずにそのままであったなら、通りすがりの人はその窓に誰も関心を示しておらず、誰も関係してないと結論付ける。そして落書きが始まり、さらに多くの窓ガラスが割られ、加速度的に建物全体に広がり、そして秩序と環境が崩壊する」というものである。

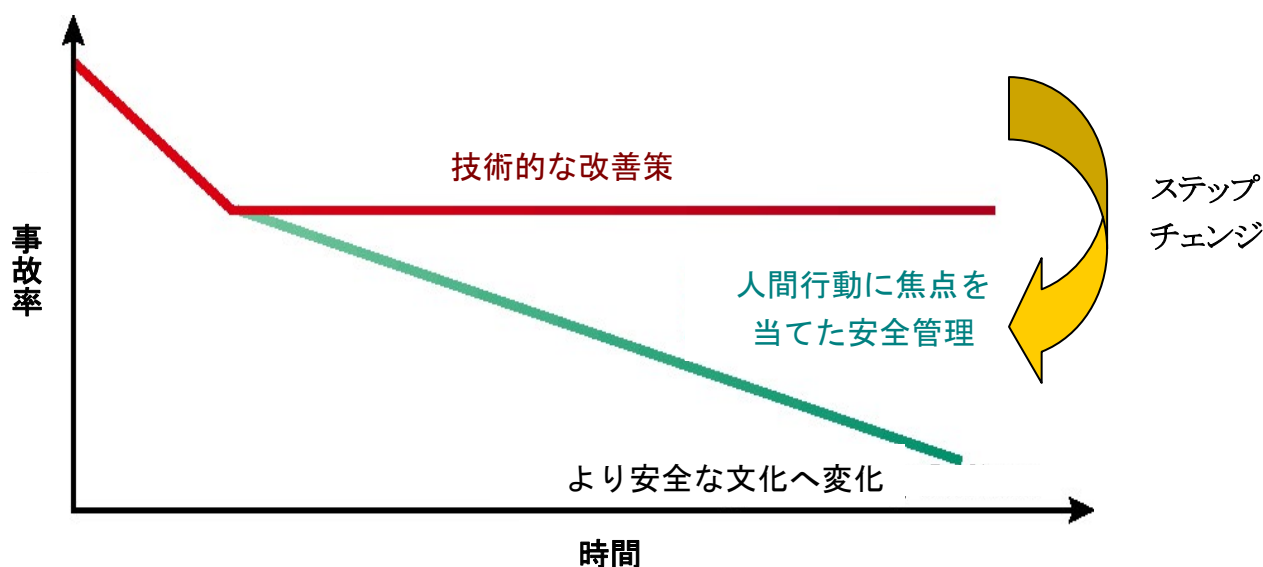
この割れ窓理論は社会心理学者や犯罪学者に人気がある考え方であり、秩序崩壊の予兆を示す軽微なことを放置するならばさらに深刻な事態（犯罪）に至るといふ、考えになっている。その後多くの学者が検証実験を重ねており、また大都市では軽微な違反に対する立法措置がとられ犯罪件数の低下に成果をあげている。ニューヨーク市から犯罪が減ったのは、地下鉄の落書きを放置せず直ちに消すようにし始めたことが大きな契機であったとも言われている。

この考え方はデュポンの安全に対する取組みにも通じるものがある。デュポンは、ケガ・事故の原因の96%は不安全行動（軽微な割れ窓）であると考えており、それを黙認・放置することによりより大きな災害（重大災害、休業災害、赤チン災害等）に至ると考えている。そのためには不安全行動と不安全状態を黙認することなく直ちに是正する行動規範を確立し、それを組織に浸透・定着させることが安全成績の向上につながる、と確信している。知識教育ではその是正は困難であり、不安全行動とは何であるかを識別する観察技術は欠かせない。

### 安全管理が違ふところ

従来の安全対策は現場での設備の本質安全化投資や技術的改善が一般的であったといえる。また、多くの企業が取り組んでいる OHSAS18001 や厚生労働省

## 行動ベースの安全管理



の安全衛生マネジメントシステムの仕組みづくりは、安全確保の出発点と言えるがそれに対応する全従業員の意識改革と実践行動が伴わない場合には効果が十分であるとはいえない、とデュポンは考えている。

ワールドクラスの職場安全の達成には、設備の本質安全化投資や現場での技術的な改善策では限界があり、そのブレークスルーのためには上図に示すように「人間行動に焦点を当てた安全管理」への転換が必要である。両者の間には安全管理に対する価値観及び組織の行動文化に大きな違いがある。設備・装置による対策強化も重要ではあるが、対策の中心にそれを置いた従来型の安全活動の延長線上に見える安全成績を安全管理上の目標とするか、さらに一歩進めて人間行動と意識改革を含めた「ステップチェンジ（一段階上への変革）」に取り組むかは、経営トップの価値観と方針選択の問題であるといえます。

デュポンは、安全管理は組織の意識変革（Cultural transformation）であり、そのためには経営トップのフェルトリーダーシップ（Felt leadership）の実践が必須である、と考えている。そして経営トップから始めることとして安全に対する価値観の確立とそれを組織内で共有化することがある。

経営トップに求められるフェルトリーダーシップの実践は、以下のように例示できる。

- 個人的な強い関与
  - 緊急性、説明責任、意欲の構築
  - 高い目標と同僚・部下にもそれを期待すること
  - 積極的に機会を見つけ職場で話すこと
  - 重要な成績指標を測定・分析し、行動すること
  - 観察（監査）－ 不安全行動の観察と即座の是正
- フェルトリーダーシップはすべての職位階層で発揮されるべきものといえる。その習得は、スキーやゴルフの練習と同じように自然な行動の一部となるまで繰り返しのトレーニングが必要である。

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・リスクマネジメント、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、お問い合わせ下さい。

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