

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。

間違ったメッセージの発信

多くの国民が聞きなじんでいる日本を代表する企業の不祥事が頻繁に報道され、絶えることがありません。企業の社会的責任のパラダイムが変わってきている中で消費期限切れの原料使用、データ改ざん、談合決別宣言後の談合等の不祥事記事が相変わらずみられます。一方、トップ経営者の多くは、企業の社会的責任を果たすために企業統治、コンプライアンス、企業倫理の徹底を宣言し、企業風土・文化の変革を公約しています。しかしながら経営トップの「思い」が組織で十分に定着していないのが現状、といっても過言ではありません。

問題が発生した場合専門の担当部署が新設される傾向があります。担当部署の設置は、経営トップの取組み意欲の表れですが同時に設置自体が「間違ったメッセージ」も社内に発信しているとデュポンは考えます。発信すべきメッセージは、ライン管理を通して組織全構成員の価値観共有化と個人の行動の実践であり、専門担当部署の業務に依存するものであってはならないといえます。デュポンが重視する安全に対する価値観の共有とその実践行動についても同じであり、経営トップ、ライン管理者は日常業務のあらゆる機会において「間違ったメッセージ」を発してはならない、と考えています。

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「従業員が感じることができるリーダーシップ (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。

リーダーの役割

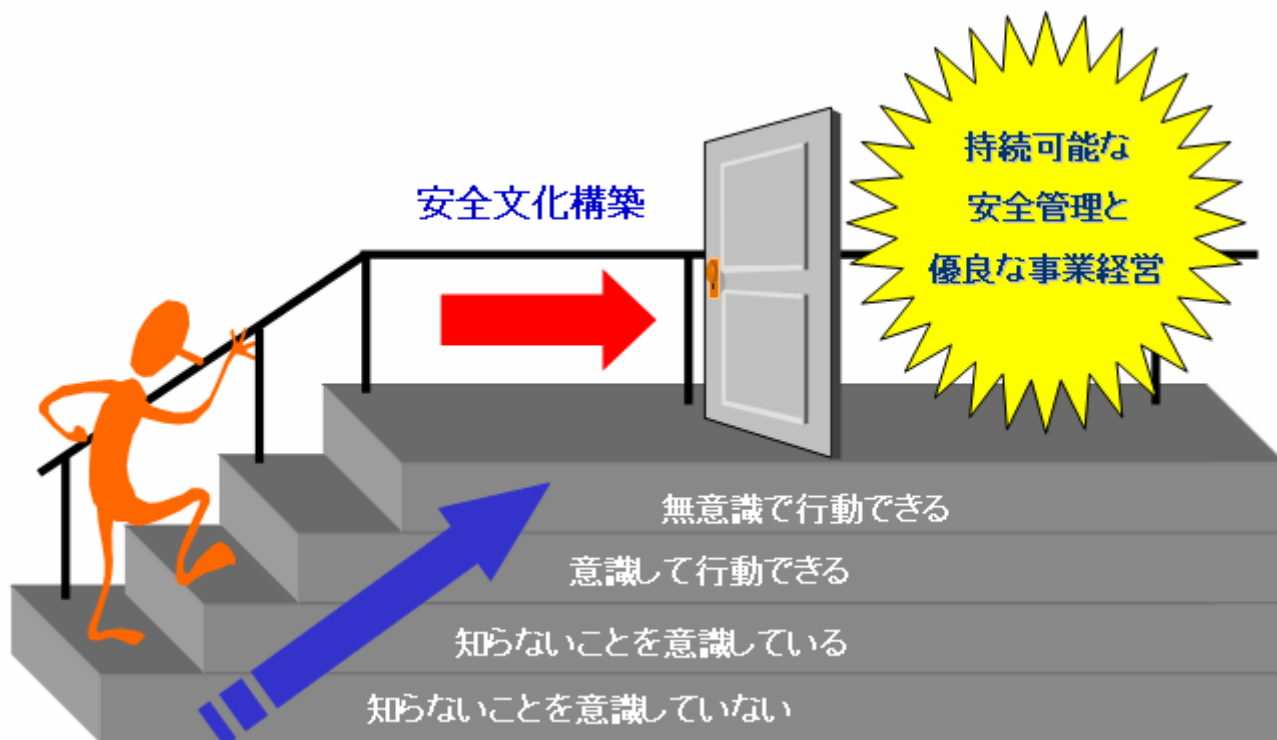
組織行動と人的資源経営の専門家であった John P. Kotter は、変革成功のためにはリーダーシップが70～90%必要であり、マネジメントは10～30%に過ぎない、とその著作で述べています。マネジメントは人と技術からなる複雑なシステムをスムーズに運営するプロセスであり、計画策定、予算化、組織化、人員配置、運営、問題解決が重要な要素として含まれる。他方、リーダーシップは、組織を創りそれを変化する環境に適合させるプロセスであり、将来がどのようなものであるかを明示し、そのビジョンに人々を整合化させ、困難を乗り越えその実現のために人々を引付け鼓舞する、と定義しています。

デュポンが理想とする相互啓発型の行動文化を定着させるうえでも変革のためのリーダーシップの発揮が不可欠です。リーダーシップは習得可能なスキルであり、その発揮により組織の安全文化をステップチェンジ（一段階上へと変革）させることは可能です。デュポンが重視するフェルトリーダーシップの実践はライン管理者の率先垂範でもあり、「言って聞かせ、やって見せ、やらせてみて誉めてやらなければ人は動かない」の実践にも似た側面があります。

安全意識の4段階

「危険な難しい仕事をケガなくこなすことがプライドでもあった」と少なからぬ方から聞くことがあり

安全意識の4段階



ます。しかし、それは冒険家の価値観と行動パターンであり過去には知らずに許容していた安全の意識レベルであるといえますが、それが現在も黙認されているのは災害の撲滅には繋がらないといえます。

また、啓蒙活動を通して「安全意識のスパイラルアップを図る」との話も聞くことがあります。スパイラルアップは漸次改善型の「知らないことを意識してもらおう」取組みの範囲であり、あるべき従業員の意識レベルと行動が定義されていないために組織の行動目標が不明な活動になりがちです。安全に関するビジョン、方針、原則の策定とそれを日常業務に落とし込む具体的な展開こそが組織で価値観を共有するためには不可欠であり、その価値観の共有がないままに啓蒙活動や教育に取り組むことは、ゴールの見えない永遠のテーマに対する取組みに近いものです。結果として、多くの従業員を関与させながらも参加者に到達感が得られず安全の「やらされ感」だけが残る活動に陥る危険性があるとデュポンは考えています。

安全文化を構築するためには上図に示すように組織全体の安全行動の意識レベルが変わり、「無意識で行動できる」レベルを具体的目標として認識することが不可欠である、とデュポンは考えています。

複数の部門にまたがった意識・行動の変革、スキル・トレーニングの実施、日常業務での実践のためには経営者、ライン管理者のリーダーシップが不可欠です。それがリーダーとしての経営トップの役割であるといっても過言ではありません。

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