

安全第一

労災ゼロ

目標「ゼロ」が「ゼロ」にするのを妨げる時

ジュディ・アグニュー、PhD

安全なパフォーマンスの向上を目標に、多くの組織は「労災ゼロ」を公に宣言している。組織によってはこれはチャレンジ目標であったり、または達成可能な目標、あるいは既に達成した目標であるかもしれない(持続できているかは別として)。倫理的に見ても、企業は常に無災害を目指さなければならない。実際に毎日社員を安全に帰宅させるというのが暗黙のルールであろう。しかし、目標を「ゼロ」と数値化し、わざわざ宣伝キャンペーンをすることに価値はあるのだろうか? トップによっては、安全管理の重要性を示すための、大胆な宣伝法と見る者もいる。しかし、他の目標と同様にどんな

同じ目標であっても、
全く異なる安全文化や
習慣を招き、全く異なる
結果を生み出しかねない。

ジュディ・アグニュー

方法で目標を宣伝しようと、大切なのは目標に到達するまでの取り組みである。同じ目標であっても、全く異なる安全文化や習慣を招き、全く異なる結果を生み出しかねないからだ。

目標をゼロにすることで可能になるのは、経営側がすべてのインシデントを防止可能と捉え、災害防止に断続的に取り組む姿勢の意図表示である。この場合、最重要指標はゼロという目標ではなく、経営側のゼロへの取り組み姿勢になる。あらゆる危険性の排除や全てのニアミスの報告、業務前のリスク評価の実施、ワークプロセスの安全向上、安全推進向上への投資などを通して労災防止対策を強化すると、プロアクティブな労災防止文化が確立される。このような文化を作り上げるには、まず労災報告に関する懸念を最小

限にする必要がある—記録されるべきインシデントの報告によって「目標ゼロ」が台無しになってしまったとしても、だ。こういった懸念を排除するには、すべてのエラー、問題、ニアミス、インシデントを学習機会と捉え、前向きなアカウントビリティを用いて学習し、今後の向上につなげなければならない。更に、無事故を強調するのではなく、アクシデント防止への業務の強化など、戦略的で洗練された強化方法も必要である。このような防止対策へのアプローチが労災ゼロを可能にする唯一の手段なのだ。

**いかなる
インシデントも
容認しないという
提示による一番の
ダメージは
過少報告だ。**

また一方で、ゼロ目標の設定は、インシデントを全く容認しないことを断言してしまうことになる。これは経営陣が安全管理に遅行指標を使用した際に起こる。目標をゼロと提示し、ゼロ以外は認めないとすれば、「厳格な安全管理」をしていると信じてしまいそうだが、これは残念ながら願ってもいない行動や慣習を生む土台を作ることになってしまう。クリエイティブな戦略で、記録に残すべきインシデントの基準設定、インシデント時の規律の実施は、後に社員がゴール到達の為に手段を選ばなくなってしまう、好ましくない慣習の行動例だ。いかなるインシデントも容認しないという提示による一番のダメージは過少報告だ。過少報告があるなど経営陣は決して信じないであろうが、これは安全性を恐怖心によって管理した際の、必然的な結果である。残念ながらこのやり方は(専門的には負の強化と処罰という)ゼロ目標におけるデフォ





ルト的な経営戦略だ。要するに、経営陣が労災ゼロにするための評価基準や、危険回避作業の管理法を明確にしない限り、社員はゼロ目標のためにいかなる手段も選びかねない。安全性向上への一番の近道は「未報告」だからだ。行動科学はこれを既に推測しており、多くの組織がそれを証明している。

恐怖心を煽る組織文化だけが、ゼロ目標の悪い結果ではない。いくつかの組織は奨励制や労災ゼロへのコンテストを導入するなど、プラス面の強調が労災ゼロに繋がると間違っ理解している。しかし、評価基準がインシデントの数である限り、結果は同じである場合が多い。社員は報告しなくなるのだ。優秀な人材がインシデントを隠すとは信じがたいであろうが、彼らが常に自己中心的な理由でやっているとは限らない。過少

報告は自分の所属部署の遅れを防ぐ動機にもよる。所属部署全体が、報酬やコンテスト対照から外れるのであれば、インシデントをわざわざ報告する役には誰もなりたくないであろう。周りの人まで台無しにしたいたくないからこそ、未報告になってしまう誘惑は強いのだ。結論として、こういったインセンティブは間違っ行動を駆り立ててしまうことになるのである。

目標設定だけでは何も改善されない。安全対策がどう推進されているかが重要だ。

ゼロ目標の設置が最善の意図でなされていたとしても、労災防止対策が積極的に管理されてない限り、好ましくない行動が起こり、最終的には決して「労災ゼロ」にはならない。ゼロに到達する唯一つの道は、現場で実際に何が

起きているのか理解し、危険またエラーと見えるような状況を発見し改善することなのだ。全てのインシデントやニアミスの報告は、積極的な報告活動を必要とし、そ

これは組織にとって有益であると社員に明確にしなければならない。皮肉にも、労災ゼロにするには、目標達成の妨げになるインシデントを積極的に報告しなければならないのだ(少なくとも一定の期間は)。これは一見矛盾しているようだが、これ以外に道はない。こういった報告姿勢が積極的に後押しされていないと、報告を恐れるようになる。こういった恐れは、失敗への恐れ、完全な安全性を欠いていることを認める恐れでもあり、そういった場合、ゼロ目標への達成は不可能だ。結果として、大災害の引き金が隠されているのと同様に、ゼロ目標は大惨事を起こすものになってしまうのだ。

この複雑さから、ゼロ目標は物議を醸している。労災ゼロを目標にするのは

不可欠であるという人もいれば、ゼロにすること自体可能なのかという人もいる。上記に示したような好ましくない影響があるとなると、大抵は悪いアイデアだと思うだろう。唯一確かなのは、労災ゼロ宣言しただけでは何もならないということだ。目標だけでは何も改善されない。安全対策がどう推進されているかが重要なのだ。危機予防活動が現場でどう行われているか、組織が先行指標を用いて管理をして初めて「労災ゼロ」への道が拓けたと言えよう。社員全員があたかも「労災ゼロ」を目標にしているような姿勢と、それに不可欠な行動を促すような安全文化を構築しなければならない。

Translated by Aki Onozuka, Principal, AOSIS Consulting, LLC
訳 小野塚亜紀 プリンシパル AOSIS Consulting, LLC

ジュディ・アグニュー



ADI社、セーフティ・ソリューションズ部、シニアバイスプレジデント。様々なクライアントの持続可能な安全文化の構築に携わる。また、セーフティ以外の分野や、文化・世代を超えた一般経営、リーダーシップ向上の戦略実行も手がけている。休日はプールサイドか、サッカー場、バレーボールコートで二人の子供の試合を応援している。

オーブリー・ダニエルズ・インターナショナル

業界や専門知識に関係なく一つだけ不変なもの。それは人間がビジネスの動力となることだ。1978年以来、オーブリー・ダニエルズ・インターナショナル(ADI)は行動科学に基づいた、長期的なサステナビリティを構築する積極的で実用的なアプローチを応用し、世界中の企業のビジネスおよび安全性能の推進に専念している。前向きで結果主導による成果へ導くためのツールと方法論をクライアントに提供する。当社のクライアントは、組織のあらゆるレベルでの社員のエンゲージメントと、積極的なアカウントビリティ戦略の実行を促進している。

CONNECT WITH US

aubreydaniels.com/stay-connected

web: aubreydaniels.com

blog: aubreydanielsblog.com

twitter: twitter.com/aubreydaniels

