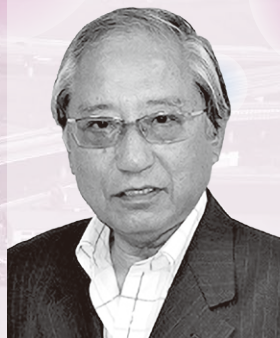


安全管理と心理学



交通リスクコンサルタント
主幹総合交通心理士
小林 實

問題意識をもつ

かつて、土光さんが東芝の社長に就任された直後に、全国の事業所をまわって幹部と対話することになりました。新しい、しかもうるさい社長がこられるとあって、皆、戦々恐々で準備をしたそうです。その折に土光さんから「何か問題はありますか?」と問われると、どの事業所でも異口同音に「今のところ問題はございません。」と答えたそうです。土光さんは「問題がないということこそ問題だ。問題を見つける心、フィルターがない。」と、幹部のこうした態度に大変怒られたそうです。担当者は、細かいことをいちいち申し上げるのは、新社長に対し失礼であり気が引けたのでしょう。「問題がない」ということを、土光さんは問題を隠すという体質につながることに気づかれたのではないかと思います。こうした問題に対する気づきとそれを明確にすることは、安全管理の上でも重要なポイントです。

安全の管理

ひとくちに安全管理といっても、運転者管理をはじめ、運行管理、車両管理、情報管理、事故管理など多岐にわたりますが、中でも重要なのは運転者を始めとする、人の管理だといわれています。管理とはマネジメントのことですが、そこには必ず人が介在しています。例えば、ハードを扱う車両管理にしても、そのメンテナンスやチェックは人を介して行われるからです。したがって安全管理とは、人を中心とした安全の体制をいかに構築するかということになります。

生すると、事故を起こしたドライバー個人の責任は追及されても企業の責任はあまり重視されませんでした。しかし、被害者保護の観点や、ドライバーの働かせかた等の問題から交通事故が発生することも多々あるということが注目され、ドライバーのみならず企業も事故についての責任を問われるようになり、そこから安全管理の必要性が浮かび上がってきたわけです。

公道における運転作業というのは工場などでの作業と異なり、多くの場合単独作業になるため、お互いの連帯感が欠如しやすく、どうしても自分の尺度でものを捉える傾向にあります。また、運転作業は標準化が意外と難しい非定常的作業であり、その都度の対応はドライバー個人の認知・判断・操作にゆだねられ、どうしてもミスやエラーというものが発生しやすいものです。

このため、運転での安全管理では、どの程度までの行動が安全かという許容範囲を明確にしてこれを理解させ、実行させるための動機づけが重要です。つまり、安全管理とはお互いを共通の物差し(尺度)に載せることから始まります。この際、管理者がいかにそのためのスイッチを入れるかが鍵となります。これは、心理学でいう「動機づけ」にあたります。管理者などによる外部からの働きかけを「外発的動機づけ」といいますが、それと同時に本人自らがやろうとする「内発的動機づけ」も必要となります。

トップのスタンス

企業におけるトップの立ち位置というのはきわめて重要だといえます。自ら陣頭に立って旗を振るといったような態度

は、組織集団において大きな役割を果たします。トップが強い意志をもち「安全宣言」をすることがいかに大きな影響力を持つかは、最近の「運輸安全マネジメント」の評価項目のひとつになっていることからわかります。こうしたトップの動きを受けて、安全管理者をはじめとする中間管理職層及び現場サイドの中に、「会社は本当に事故防止に真剣に取り組んでいるのだ、われわれのことを考えていてくれるのだ。」というイメージが形成され、それが、好ましい方向への意識付けとして働きます。他方、安全対策の予算はそのままで、ただ安全運転を励行せよという掛け声だけの厳しい管理を進めると、現場の受け止め方は「トップはどうせ掛け声ばかりだ。」ということで「はいはい」と聞いておけばいいだろうという意識になりがちです。

また、トップや管理者の従業員に対する目線というのもよく問題になります。よくいう「上から目線」というものです。朝礼などで、よく部下を鼓舞する気持ちから、強圧的な態度をとる人もいますが、聞いている人からすれば「何もこちらの気持ちがわかっていない。」と冷ややかに受けとめてしまうでしょう。お互いのこうした認知ギャップからは、望ましい安全意識なり態度というものは生まれにくいといえましょう。

ボトムアップの持つ力

トップダウンとは逆の、いわゆるボトムアップという下から上への流れも安全管理の重要なポイントの一つです。下からの意見がどのように上まであがっていくかは、組織の風通しの良さともつながります。例えば、小集団活動での「フィッ

シュボーン(魚の骨)分析」であるとか、「なぜなぜ分析」を進めた結果として、ある具体的な安全目標でやっていこうという結論に達したとしましょう。ここでは、集団としての凝集性が高いと思われるので、自分たちの決めたことを納得し、それを実行しようとする意欲は強固なはずで、つまり、同じ目線を持つということは、同じ価値観を共有することでもあり、それによって共感というものが生まれ、より望ましい行動を目指すことができるという構図になるのです。

企業にとって、「事故を起こしにくい体質」をいかに作り出すかが鍵となります。交通事故の防止というと、決まって安全講習会を定期的に開くとか、技能のレベルアップ講習であるとか、適性診断の実施などをやられているところが多いはずで、これらはどちらかといえばトップダウンの流れであり、効果はそれなりにありますが、安全に対する問題解決行動としては、どちらかといえば即効性を狙った短期的なスタンスだといえましょう。これに対して小集団活動による事故分析やリスク分析によって回避行動として提案された対策というものは、上から押し付けられたものではなく、参加を通じてお互いの意見を収めさせたものであり、自分たちでやるのだという意欲が高いはずで、そこでは、ボトムアップという小集団の持つ力が発揮されるわけです。

安全管理者の役割

管理者の役割とは、企業という組織において管理者としての立場を自覚し、現場のドライバーに、社会的な責任を全うするための心構え・行動力を身に付けさせ、安全マインドの高いドライバーを育成し管理することにあります。このため、管理者はある意味で多彩な顔をもっていなくてはなりません。たとえば、ドライバー一人一人の心身の状態を把握し、日々の朝礼などは出来るだけ対面で行い、相手との距離を縮める工夫が必要です。そこにはカウンセリングでいう「傾聴」と称される、相手に寄り添いながら話を聞くというスタンスであるとか、共感的理解といったものが大切です。これにより現場

のドライバー達に、うちの管理者は話をよく聞いてくれるという信頼の態度が形成され、これが安全への動機づけとなるわけです。単に、ただ叱責が多い指導ですと、相手は委縮するばかりであり、ただ、「はい、はい」と適当にきいておけばいいという態度になります。

いわゆる上意下達では、安全という言葉が上から下まで独り歩きして、具体的な対策を目指した行動というものが生まれてきません。管理者はこうした場合、現場とひざを突き合わせ、具体的な目標たとえば、社内の整頓であるとか一時停止の完全履行というような行動を、まさに現場の目線で構築し、それを行動に移させることが大切でしょう。

運転労働というのは、ごく簡単な作業だと軽くとらえられる面があります。しかし、ちょっとした油断、ミスといった心理状況により他の車が急に割り込むといった非定常状態に移る場合があります。このため、瞬時に適切な処置をしない限り、まったく予測し得ない事態の発生を見ることになるわけです。これを、認知・判断・処置のループの破断といいますが、こうした場合に相手の行為に反発せず、自分の感情を抑えていく強い意志と努力が必要になってくるわけで、このための有効な安全教育というものが不可欠です。「安全運転を徹底しよう」という表現はきわめて概念的であり、具体的にどうやるかが教育だということになり、そこには管理者の適切な指導が期待されます。

管理者が、事故を起こしたドライバーに対し、そのことだけをとらえて「事故をおこすな!」、「二度とやるな!」と叱責を繰り返すことは再発防止につながらないといえます。こうした対症療法は一過性のものに過ぎず、現場の作業員には事故がなぜ起きたのか、その真の原因が分からず、このため同じような事故が、同じ職場で繰り返されるという結果を生んでいます。それ以上に、そのドライバーの日常生活ぶり、行動などをよく観察して、彼の運転態度を変えるためのヒントをつかむことが大切でしょう。

元を質すという姿勢が大切で、単に「安全に!」と掛け声をかけることなく、管理者の鋭い洞察力により事態を深く掘り下げる努力こそ必要ではないで

しょうか。安全管理の成果として、事故の減少といった眼に見える部分と、現場の意欲、満足度といった眼に見えにくい部分とがどう変化したかも捉える必要があります。

おわりに

今、企業においては、将来を見据えた持続可能性が大きく問われています。そのためには、無駄なものをできるだけ省こう、カットしようというスリム化の発想も出ています。安全管理、ことに交通安全の場合、企業にとって成果が目に見えにくいこともあって、コスト削減の槍玉にあがりがちです。

安全管理というのは、ゴールの見えないマラソンとよく言われますが、積み上げられた実績とノウハウをうまく次の世代につないでいく、いわゆる「管理の伝承」が必要です。組織のあらゆる階層には、将来性が高く、次の世代のリーダーたるべき人材がいるはずで、こうした人材の発掘もトップに課せられた大きな仕事のひとつだといえましょう。

企業が、長期にわたり安全という旗印を掲げていくためには、デュボン社^(※)のような「その企業独特の安全文化の構築」という骨太の体質改善を目指すことが大切です。事故や何か問題が発生しないと対応しない、いわゆる反応型と称される企業、依存型といって何かいわれたらやる企業といった体質から抜け出して、いわれなくとも個人レベルでできる独立型企業へのレベルアップを大いに期待したいものです。

(※) デュボン社の安全文化

フランス革命を逃れてアメリカに移住したデュボン一族が1802年に火薬製造から始めた世界的な多角的企業。当初、火薬製造に伴う爆発事故が絶えず、このため徹底した安全対策を目指し、これが今日のデュボン社の安全文化の基礎となる。「すべての事故は回避できる」を旗印とし、安全に対するトップの価値観と、強いリーダーシップを強い牽引力として人間行動に焦点を当てた安全文化構築のモデルは、今日多くの企業で活用されている。