

## 経営の重要指標としての安全を考える

野口 和彦

株式会社三菱総合研究所 研究理事

### 1. 安全の位置づけ

これまで、安全問題はややもすると現場の問題として位置づけられてきた。特に労働安全は、ヒューマンファクター等との関係で議論されることが多く、リスクマネジメント等の新たな活動も、現場の小集団活動の延長として受けとられてきた。その中で、「安全第一」、「安全文化」という考え方が生まれ、安全を推進するコンセプトとして活用されてきた。

しかし、「安全第一」というコンセプトは、安全関係者にとってはまぎれも無い真実であっても、民間企業の経営にとっては、必ずしも無条件で同意できるコンセプトとはいえない。

「安全」を向上するためには、「安全」を安全関係者内での言葉でかたるのではなく、真に企業全体に受け入れられるような言葉で語る必要がある。

「安全文化」というコンセプトも、安全関係者内では、全員が賛成するコンセプトであっても、他の社員にとっては、より重要と考えるコンセプトがあるかもしれない。それぞれの企業の文化の中で、どのような概念を重視して企業文化を構築するかは、安全も含めてそれぞれの価値をその企業中でどう考えるかという真剣な議論無しでは、決まるものではない。その議論の中で、安全を重視していく企業文化が構築できて、はじめて安全文化を持つ企業ということができる。

### 2. 経営からみた安全

現在の経営者は、その多くが安全の重要性を認識している。したがって、安全大会等で、安全に関する事項だけを語る経営者の言葉には、すばらしいものがある。

しかし、その経営者が、通常の経営に戻った場合は、いつの間にか安全に関する関心が、経常利益等の他の経営指標に向いている場合が多い。

安全を経営としてしっかり担保していくためには、売り上げや経常利益と同様に経営の重要指標として安全をみる必要がある。

現在の日本企業は、様々な努力を重ね企業維持している状況で、経営における余裕は無い。この状況では、ある指標を向上させようとするれば、必ず他の指標に影響を与える考える必要がある。そのため、それぞれの

指標を高めるということは分かっているが、限られたリソースの中では、指標間の優先順位やバランスが重要となる。このため、経営判断において安全活動を適切に判断してもらうためにも、安全の経営指標化は重要である。

安全を指標化する際には、事故の有無といった結果指標で見るだけでは十分ではない。事故が起きていないということ、その職場が安全な状況にあるということは、同義ではないからだ。経営が安全を重要指標として扱う際には、職場や企業内に潜在するリスクについての検討が重要となる。

### 3. 経営と現場で構築する安全

安全は、経営だけでも現場だけの努力でも実現はできない。

安全向上には、経営、現場ともそれぞれの役割を果たす必要がある。

経営者の役割としては、まず企業として目指す安全目標を設定し、全社で共有させることがある。次に、安全に関する企業内外の環境の調査を行い、安全目標達成のためのリソースの確保や活動環境の整備を行う必要がある。さらには、安全に関する継続改善を行う仕組みを設け、そのマネジメントシステムを適切に運営しなければならない。

現場は、経営者から示された安全目標に影響を与える可能性をリスクとして把握し、職場の現状リスクの状況を、経営者に示す必要がある。そして、経営者の評価に基づき、複数の対策案を検討し、その対策効果を付加して、対策案の選定を経営者に求める必要がある。

このような、経営と現場が一体となった仕組みを構築して、はじめて安全な職場が実現でき、良い組織、良い仕事の実現が可能となる。