

No.45
July 2009



NSnet News

第112回安全キャラバンの実施

第1回安全文化セミナーの実施

安全文化7原則ポケット版(小冊子)の紹介

安全文化eシリーズ第3弾の紹介

安全キャラバンの実施概要、安全文化セミナーの実施概要等は、ホームページに掲載しています。是非、ご覧下さい。

(<http://www.gengikyo.jp/katsudo/NSnetJigyoTop.html>)

第112回安全キャラバンの実施

回	実施時期	会員名・事業所名	安全講演会講師	講演テーマ
112	H21.3.5	東京電力（株） 福島第一原子力発電所	東北大学名誉教授 東北大学未来科学技術共同研究センター 客員教授 北村 正晴 様	「組織の個性と安全文化」

●《講演要旨》



▲ 北村 正晴 様

●原子力産業界では安全文化の重要性が指摘されて久しい。安全文化のIAEAによる定義も原子力の世界では広く知られており、原子力業務に従事する人間の多くが何度も見聞きしている。安全文化の醸成を目指しての組織的取り組みも、各事業所で積極的に進められているはずであるが、活動を進める際には、文化の多様性と組織や個人が抱えている異文化要因への配慮が求められる。

●ナノテク、バイオなど原子力以外の業界でも、技術と社会の間には現在“きしみ”が見られる。そのように社会に理解されない技術のリスクは結果的に大きくなることが懸念されるため、対外コミュニケーションの継続的な実施が重要となる。規制行政の取り組みとしては、「事業者の安全文化・組織風土の劣化防止に係る取り組みを評価するガイドライン」の策定を行っているが、この中では安全文化の考え方は決して杓子定規ではなく、柔軟性を保持している。

●組織風土と安全文化に関し、熊本大学の吉田先生が提唱しているモデルでは、長い時間をかけて「風土→文化→規範→行動→規範→文化→風土」というプロセスを辿り相互影響が起こり、風土や文化が変容していくこととなる。安全を尊重するという基本理念が担保されている限り、安全文化の形は多種多様であって構わない。



▲ 講演会の様子

●大きく言えば安全文化とはコミュニケーションである。ただし、コミュニケーションには固有の難しさがあることから、状況を設定したり真意を確認したりしないと実効的なコミュニケーションとしては成立しない。

●異文化コミュニケーションの前提として、差異を認めて自覚することが重要である。加えて、効果的な異文化コミュニケーションのためのテクニックとして、同情すなわちシンパシー(Sympathy)よりも共感すなわちエンパシー(Empathy)を重視した立場を取るべきであり、独善的な対話とならないようアサーティブという概念の導入が望まれる。あわせて、認識が大きく異なる相手とのコミュニケーションにおいて納得と了解を取り付けていくためには、事実の説明のみに固執するのではなく、物語的な説明を試みることで、対立を解消できる可能性がある。

第1回安全文化セミナーの実施

平成21年5月21日、22日の2日間にわたり、東京都港区の三田NNホールにおいて、会員事業所の中堅管理者を対象とした第1回安全文化セミナーを開催し20名の方にご参加いただきました。今回のセミナーは、安全文化の劣化を防ぐため、現場で起きている現実問題について認識を新たにし、具体的行動に移してもらうことを目指して企画しました。そこで、特にコミュニケーションとモチベーションに焦点を当て、グループワークを通じて参加者が自分の職場の雰囲気や組織の様々な問題について原因を分析し、最終的にはその解決・改善のための行動目標を設定していただきました。今後は、職場で具体的な活動として実践していただくことが期待されています。なお、本セミナーで参加者が設定した行動目標の実践度を確認するフォローアップセミナーを11月に開催することにしています。

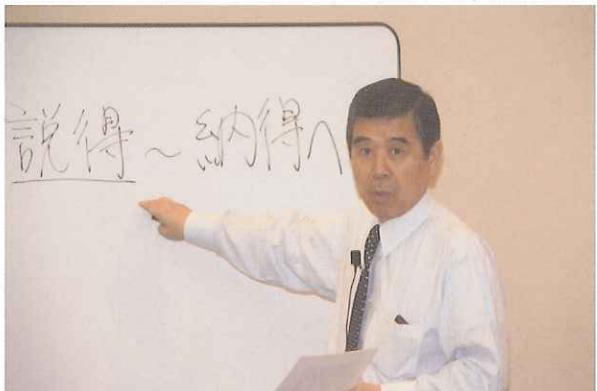
●吉田先生からの情報提供の内容

熊本大学教育学部附属教育実践総合センター教授 吉田道雄 様をお招きし、安全管理と管理者の対人関係スキルアップなどについて情報を提供していただきました。主なお話の内容は次の通りです。

- ・安全文化活動を進めるための正解は、ご参加の会社や職場毎に様々な事情に応じていくつもある。このセミナーではそうした正解例を提示しながら、自分たちの職場に合った正解を探すためのお手伝いをさせていただきたいと思っている。
- ・原子力施設のトラブルや事故は、法整備が進み設備がしっかりとすれば無くなるというものではない。fail safe（ハード）だけでなく、feel unsafe（対人、ソフト）の両立を実現する必要がある。
- ・成果を大事にすることは必要だが、成果には“見える成果”と“見えない成果”がある。一般的には“見える成果”に目が向きやすく、“見えない成果”的大事さを見逃すことが少なくない。“見えない成果”には、意欲や満足度などが含まれる。そうしたものを厳密に測定しようと考えず、ある程度の傾向を把握することで大事な“成果”として評価することが期待される。
- ・意欲に関していえば、“いやいややっている仕事”ではなく、“しっかり仕事をしたら褒められた”、“失敗しても改めてチャレンジできる”といった環境にある組織は強い。
- ・見えない成果である意欲や満足度を上げるだけでも安全性や生産性の向上を期待できる。見えないところを大事にする、意欲などのような“こころ”的部分を大事にしていただきたい。
- ・スムーズなコミュニケーションを考えるに当たっては、伝える側と受ける側の対人関係が重要になる。それがうまくいっている場合は、一方が80%しか伝えていなくても、受ける側が不足する20%をフォローしてコミュニケーションを成立させる。内容的に正しいことを伝えるのはもちろんだが、それが意図通りに通じる対人関係を作ることが重要になる。
- ・安全と効率を両立させる発想が求められている。安全を高めるアイディアを出せばそれが正しく評価される。そうした風土ができれば、誰もが気持ちよく仕事ができる。その結果として、コストを伴わずに安全な職場が実現する可能性も高まる。



▲▼ 吉田 道雄 様



- ・リーダーだけでなく、フォロワー側にもリーダーをサポートする力が求められる。基本的にリーダーシップは上から下へ流れていくものであるが、力あるフォロワーが力あるリーダーを育てるという側面もある。また、フォロワーの人数が多くなるほど、リーダーの専門力に加えて人間力のウエイトが大きくなる。知識や技術の量だけでなく人間力を磨いていかなければ、フォロワーに対してリーダーシップを発揮することが困難となる。
- ・リーダーの善し悪しは、リーダー個人の資質で決まるのではなく、リーダーの行動によって決まる。すなわち、リーダー個人がどんな特徴を持っているかが問題なのではなく、どんな行動をしているかが重要なのである。リーダーには求められるあらゆるアクションを取っていくことが期待されている。
- ・言葉と人間行動は密接に関連しており、言葉によって行動が規定されることも多い。たくさんの言葉を知つていれば、それに応じて多様な行動が取れることになる。
- ・部下を育てる「きょういく」にもいろいろある。たとえば、「驚育」などは大事にしたいものの1つである。「驚く」ことは、「褒める」ことにも通じる。この他、お互いに協力しあいながら進める「協育」、共鳴しあう「響育」、今すべきことを先延ばししない「今日育」なども大事にしたい。
- ・その一方で、脅しながら行う「脅育」、自分の考えだけを押しつける「狭育」などは避けないといけない。しかし、自分では気づかずこうしたマイナスの「きょういく」をしている管理者も少なくない。

●グループワークの内容

吉田先生の情報提供を交えながら、以下の内容でグループワークを進めました。

- (1) まず対人関係のスキルアップを目的に、「自分を知らせる、他人を知る」活動を実施しました。その中で、自分を知らせることにより他人に見えている自分の行動を知ることによって対人関係スキルをアップさせる活動を実施しました。
- (2) コミュニケーションやモチベーションに関わる参加者の職場の課題について意見交換を行い、その原因分析を実施しました。
- (3) その課題解決・改善のための行動目標を設定し、その目標を各職場で実践していただきました。なお、11月にはその行動目標の実践の度合いについて確認するため、再度集まつていただき、フォローアップを行うことにしています。



▲▼ グループワークの様子



●セミナー終了後のアンケート結果

- グループワークにおいて、分野の異なる方々でも意外に同じような問題意識があることを確認でき、大変興味深かった。
- グループワークで、もう少しディスカッションの時間とグループ間の討議の時間を長くしてほしかった。
- コミュニケーションのとり方の糸口が本セミナーで把握できたように思います。明日から即実行したいと思います。
- 非常に楽しい講義であったため、理解も大変進みました。

など、多数のご意見をいただきました。

安全文化7原則 ポケット版(小冊子)の紹介

JANTIが定めた「安全文化の7原則」と、そのエッセンスをまとめた
ポケット版(名刺大の折りたたみ小冊子)を作成しました!
ぜひ、常に携帯して、職場の安全文化醸成度チェックなどにご利用ください!

「安全文化」については、「INPO（8原則）」「IAEA（5原則）」そして「原安協ガイドライン（8原則）」*がありますが、JANTIでは、この原安協ガイドラインを基本に、INPO、IAEAの知見等とJANTIが今までの活動で得た我が国独自の特徴や経験を考慮して、日本の組織風土や文化に合致した「安全文化の7原則」を定めています。

特に、トップのコミットメントとコミュニケーションの実現などの根底には、不都合な情報でもタイムリーに上がる職場風土や良好な人間関係が大きく左右します。従って安全に関して自由に物が言え、活気ある職場環境であることを最後の7番目の原則として加えています。

*：原子力安全委員会の指示により、内閣府からの委託を受けた(財)原子力安全研究協会が作成した報告書
「原子力安全文化評価ガイドラインの検討に係わる調査(H17年3月)」

安全文化の 7原則

日本原子力技術協会

4 円滑な コミュニケーション

関係機関・組織・部門間および一般社会との間で円滑なコミュニケーションがなされていること

コミュニケーションは、安全文化の構成要素の一つです。組織内部はもちろん、協力会社などの外側の関係機関、さらには一般社会との間でも、常に円滑なコミュニケーションが求められます。

組織内では、安全に関する疑問を感じた時、仕事仲間と議論することや上司への報告が不可欠です。また、社内の他部門はもちろん、協力会社などの関係機関とも積極的に議論を行い、コミュニケーションを図っていく必要があります。

コミュニケーションに関する各種イベントやセミナーへ積極的に参加し、コミュニケーションスキルの向上を図ることも大切です。

3 安全確保の 仕組み

業務や活動に安全確保の仕組みが組み込まれていること

業務の中にも安全確保の仕組みがしっかりと組み込まれていることが求められます。

組織の理念や方針を明確に示すことが求められます。また、自ら現場を訪ねて、現地からの反対意見を実行するなどして忘れてはいけません。

組織内部での安全確保の仕組みがしっかりと組み込まれていることが求められます。

組織の理念や方針を明確に示すことが求められます。また、自ら現場を訪ねて、現地からの反対意見を実行するなどして忘れてはいけません。

1 安全最優先の 価値観

安全最優先の価値が組織で徹底される構成員である個人に認識されていること

安全文化の醸成には、関係者全員が安全に対する共通の信頼性を持っていることが必要です。そのためには、組織内でもそのレベルでもその人が求められます。

安全を最優先とした安全文化の確立を目指す

2 トップの リーダーシップ

トップが安全のコミットメントを強いリーダーシップにより実現すること

トップのリーダーシップは大変重要な要素です。経営者だけに限らず、部長や課長クラスも含めたトップの人は、強いリーダーシップを持ち、組織や活動に安全確保の仕組みがしっかりと組み込まれていることが求められます。

組織の理念や方針を明確に示すことが求められます。また、自ら現場を訪ねて、現地からの反対意見を実行するなどして忘れてはいけません。

5 個人・組織の 姿勢

組織およびその構成員である個人は問い合わせ、学び、責任を持って是正する姿勢があること

安全に取り組む姿勢は、個人に限らず、組織全体にも求められる重要な要素です。

6 潜在的リスクの 認識

組織およびその構成員である個人は、業務や設備の潜在的なリスクを認識すること

安全性よく確かなものにするためには、業務や設備が抱えている潜在的リスクを常に認識

7 活気のある 職場環境

自由に物が言え、活気と創造力のある職場環境であること

安全文化の醸成には、「活気と創造力のある職場環境」という要素が重要な役割を果たします。その大前提として、組織を構成している一人一人が、自分の仕事にやりがいを感じなければなりません。また、同僚の相違った行動を尊重したり、規則やマニュアルの改善を提案するなど、組織全体の安全確保に結びつく活動にも積極的に参加する意欲が求められます。もちろん、自分がミスした場合にはきちんと上司に報告し、同僚からの指導も素直に受け止める態度も必要です。

自由に物が言える環境の中で一人一人が積極的に行動し、より確かな安全の実現に向けて努力していく姿勢が求められています。

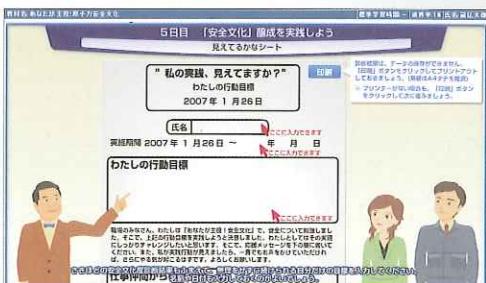
JANT! 安全文化eシリーズ 第3弾の紹介

安全文化醸成活動の支援の一環として会員ホームページでeラーニング教材を提供しています。平成19年4月に「あなたが主役！安全文化」、平成20年4月に「仕事に生かそう！ヒューマンファクター」をそれぞれリリースしました。今回、リスクマネジメントをテーマに、JANT! 安全文化eシリーズ 第3弾「リスクマネジメント 基礎知識編」（監修：株三菱総合研究所 研究理事 野口和彦氏）を制作しました。是非ご利用下さい。

第3弾！

第1弾

「あなたが主役！ 安全文化」



「リスクマネジメント 基礎知識編」

第2弾

「仕事に生かそう！ ヒューマンファクター」



インターネットで当協会及びNSネット事業部の詳しい活動内容をご紹介しています。

<http://www.gengikyo.jp/>

(表紙写真) / (都立葛西臨海公園) 原技協職員撮影

NSnet News No.45 2009年7月号

〒108-0014 東京都港区芝四丁目2-3 NOF 芝ビル7階(旧いすゞ芝ビル)
一般社団法人 日本原子力技術協会 NSネット事業部
TEL:03-5440-3604 FAX:03-5440-3607



再生紙を使用しています。