

# 第 110 回 SNJ 定例会（ハイブリッド形式）議事録

◎ 件 名 第 111 回 SNJ 定例会（ハイブリッド形式）議事録

◎ 日 時 令和 5 年 4 月 21 日（金）15:00-17:30

◎ 出席者 38 名（非会員含む）

各位

日本大学	中村			G・O・P 株式会社	
	高橋				
北陽電機	竹内			大同信号	寺田
東京理科大学	渡邊			JR 東日本	川野
海洋研究開発機構	眞砂			海上・港湾・航空 技術研究所	柚井
有人宇宙システム				日本ヒューマン ファクター研究所	本江
株式会社コア				コレムラ技研	
西日本電気テック	上田			長岡技術科学大学	北條
村田機械株式会社	今枝			電通国際情報サー ビス	齊藤
ナミックス株式会社	小池			ピルツジャパン	リジベル
					太田
					若林
					杉原

## I 講演「安全活動はマネジメントそのもの～活かし・つなぐ実践的安全活動の進め方～」

(安全と人づくりサポート 代表 古澤) キーワード抜粋 (文責: 杉原・古澤)

### 1. 前段

- (1) 古澤氏は、当会セーフティネットワークジャパン (SNJ) の元となった SafetyBUS p クラブジャパンを 2000 年にピルツジャパンの初代代表取締役と共に立ち上げた発起人の一人である。会の目的は日本の安全を欧米に負けないレベルまで向上させることであり、当時、古澤氏が副主査を務めた。
- (2) 古澤氏は、現場の人に安全をわかりやすく説明することを心掛け、中小企業 (規模) でも使える安全活動について、全国各地の多くの事業所などで指導している。
- (3) 安全衛生スタッフの 1 年目に、設備に巻き込まれる死亡事故を経験した。この痛ましい死亡事故がきっかけとなり、重篤災害に的を絞った安全活動を構築してきた。
- (4) 災害 (怪我、疾病) やメンタルの問題は、職場の問題の代表特性と考え、根本的な背景要因を解決しなければ減らない事に気づき、すべての業務領域にもものを言える唯一の領域が安全衛生と考え活動を展開した。こうした安全の捉え方・考え方がまず重要である。
- (5) 安全の問題は、現場がすべて。現場が困っている事を会社としてどうすれば解決できるかを話し合うことによって、大きく前進した。特にみんなが元気になる活動とした。
- (6) 現場の声を元に「機械安全基準の制定」をした。これは、ISO12100 が出る 10 年以上前に、全業種の技術者でトコトン議論した結果で、その後大きく生産設備のあり方を変え、体質強化に繋がった。
- (7) 例えば、シンプルでスリムな設備が出来あがり、イニシャルコスト、ランニングコストが下がり、故障が減り、品質が安定し、非定常作業が減少し、結果として災害も減少した。
- (8) このところ多くの企業で、データ改ざんが多く発生しているが、すべて内部告発だった。問題は、課長以上の管理者たちがなぜ問題を把握しながら動かなかった (動けなかった) のかである。問題解決がマネジメントそのものなのに自己保身に走っているケースが目立つ。
- (9) 一方通行で部下の声を聞かない管理者、現場とのコミュニケーションが取れていない管理者が多い。もったいないことだ。
- (10) 安全活動は、人の命を守ると言う働く人に共通のテーマで「問題解決・改善」に取り組むもっとも有効なツールである。安全活動の目的はゼロ災に向かうためではなく、問題を見つけて未然防止の環境整備をすること。

### 2. 活動全般の共通課題

- (1) 安全パトロールは、指摘合戦になっていて楽しくない。まず良くやっていることを褒めなければ、現場にとって安全は迷惑な活動になってしまうだけで、自信にも繋がらない。まず褒め、そしてカイゼンのアイデアを提供することが管理者のとるべき行動である。
- (2) リスクアセスメントの目的は「重篤災害の未然防止」であるのに、現在行われているのは表を埋めるための形骸化したリスクアセスメントになっている事がほとんどである。
- (3) 改善につながらないリスクアセスメントはやめるべきである。リスクを洗い出し、共有化して、改善によって作業しやすい環境を作ることが目的である。
- (4) 目先の利益に囚われすぎる管理者が増えている。
- (5) 企業内の安全活動が人づくりに上手く繋がっていない。
- (6) マネジメントとは、変化を親切に、先手を打つこと。そのためには、常日頃、現場に足を運び、現場の正常な状態を知っていなければ、小さな変化にも気づかず、災害を防止できない。現場へ行かなければ正常な状態がわからないし、「いつもと違う」という視点はできない。

- (7) 福島原発事故の判決では、最悪の事態の想定をしたにもかかわらず、対策をしなかった安全意識・責任感の欠如が問われた。教訓を活かさねばならない。
- (8) 知床観光船・沈没事故は、利益至上主義が事故を招いた人災である。教訓は「5つの兆候管理」である。一つでも手を打てばあれだけ重大な事故にはならなかった。活かすべきマネジメントの問題が含まれた事故であった。

### 3. 災害分析

- (1) 災害分析が表面的になり過ぎている点が問題。たとえば災害発生時に「現場のKY能力が足りない」と言う分析をすることがよくあるが、知識・技能教育が足りないことが真の原因である。人は、大丈夫と思った瞬間にKYはやらなくなる。もっと深掘りすべき。
- (2) また、「ルールを守らなかった」事をあげていることも多い。災害に遭った人のせいにするのではなく、「ルールができた背景」を教える教育が必要だったり、「守れないケース・守りにくいケース」の洗い出しと対策につなげることが大事になる。
- (3) 災害発生時は、課題が顕在化した訳なので、今までの活動で「何が足りなかったか」を議論することが大切。それら課題に集中して活動を行えば効果的で作業員まで必ず腹落ちする。
- (4) 抽象的な言葉で説明するのではなく、具体的な「ことば・活動・行動」を行う必要がある。「具体化」が大切なキーワードである。

### 4. リスクアセスメント

- (1) 「安全・安心」と言う言葉、使っても良いが、言葉の意味をしっかりと理解して使い、行動に移さねば違和感が生ずる。安全は「与える側の仕事」であり「より働きやすい、仕事に没頭できる環境作り」をすること、安心は「受ける人の感じ方・心から出る言葉」である。管理者が自分たちのやることまで現場に丸投げしてはいけない。
- (2) 政府のコロナ対策は「人の行動に頼りすぎ」であり、「国民へ丸投げ傾向が強かった」ので、人々の意識に違和感があり、活動に限界が生じた。
- (3) 人は自分たちで決めたものは守るので、押し付けられたことではなく、自主性を重んじた活動が必要。方向性を示しつつ考え・行動するように進めることが大切。
- (4) 昨年安全衛生法制定50周年であった。各企業ともほぼ同じ活動を展開しているが、目標の90%で道半ばにあり、難しい課題が残っている状態。これから残りの10%を減らすためには、今まで以上の労力とコストがかかると認識すべき。安全活動は命を守る活動。設備と教育にお金をかける必要がある。
- (5) ゼロ災目標は変えられないが、「減災」「ランクダウン」が重要であり、大きな災害を減らすことを目標とする。少しでも減災できれば、認めることが必要。
- (6) リスクアセスメントの目的の一つは、現場の作業を見たときに「何が危ないのか」「何をすべきか」をパッとと言えるための訓練。そういう人をつくること。表を作ることではない。
- (7) 3ステップメソッドはステップ1から行うべきだが、日本ではステップ3から始める事が多く、順序が逆になっている。トコトン本質安全化を研究して行くべき。
- (8) 対策は「アレモコレモ」やるのではなく、的を絞った活動をする。達成感を感じられることが大切。
- (9) 現場は常に生産第一で作業している。生産が安定し、強い現場とするためにも、現場目線の安全対策が必要である。そうした活動を「安全はすべてに優先する」といっている。安全は、企業経営をより良くすることにつなげていくことが基本である。

#### 4. 管理面と教育体制づくり

- (1) 現場に嘘をつかせるマネジメントではいけない。死亡事故の可能性などがあれば言える環境づくりが大切。
- (2) 数値管理からの脱却。安全活動の目標は、ゼロしかない。ゼロにするための具体的な活動指針が必要。方針に具体的に掲げられていること。コロナ対策について言うなら、コロナの感染者数のみの発表は傾向値管理程度で、どのように行動すれば良いか分からなかった。具体的表現（原因と傾向）と要請が必要だった。
- (3) 実践的教育方法の一つとして「定点観察と相互観察指導会」がある。改善に繋がる活動になっている。10人/グループで2箇所の現場の相互観察を行い、最悪の事態を想定し、被災したときにどうなるか、本当に今の対策が役立つか現場で検討する。怪我の発生ポイントを観きり、改善する対策の方向性を議論する。目標を3件に絞り込み、3ヵ月計画を立てる。順番にPDCを回す。3年これを続けると、やりやすい職場になり、現場の意欲も出てくる。対策は、100点を目指すも、まず60点がとれれば良いくらいのつもりで展開する。
- (4) 少し危険な言葉ではあるが「安全柵・カバーレス活動」を行ってきた。管理者から発しなければ進まないテーマ。本質安全化が進み、結果としてコンベヤが減ってスペースも減少するなどの良い結果に繋がっている。管理者の覚悟が必要。
- (5) 以前、JRの新大久保駅で線路に落ちた人を助けるために線路に降りた韓国人男性と日本人男性二人が死亡する事故が発生した。事故の後、駅の安全策設置などが進んだことは周知の通りである。事故を活かして行動に移すことが必要である。こうした良い事例などを使いつつ管理者や職長教育などをしっかり構築して、人材育成を行うことが重要。特に講師は、社内の人を育成することを進めたい。

#### II. 質疑応答（抜粋）

Q1 リスクアセスメントは重篤災害の未然防止と言うことは納得するが、小さい災害はいいのかと言う人がいるが、この点はいかがか？

A1 1件の重篤な災害もなくすることができないのに、小さな災害をなくすことができるのか？ヒヤリハットでは、重篤な災害の未然防止に繋がっていない。報告が「天に唾」となるので、形骸化している。その影響がリスクアセスメントに出ている「死ぬ」リスクが洗い出されていない。形骸化した活動の代表のようにになっている。ノルマ化して件数だけ出させるような活動は脱却しなければならない。現場に嘘をつかせるのではなく、本当に重篤な災害を報告できる環境にしなければならない。滑った、転んだだけでなく、“まず”重篤災害を防ぐ活動に力点を置いた活動にしなければならない。身が入るテーマなので改善すれば達成感がある。感性が上がり、小さな怪我也減少することに繋がっている。

Q2 ヒヤリハット活動は件数目標を出すのは間違いか？

A2 熟練作業者が、自分たちがミスしたものを出すわけがない。相手の心理を読んだ時、提案を「受け止める人」「よく言ってくれたと褒めてやることができる」受け皿が必要。そうでなければ、ヒヤリハットは報告されない。対象を絞って、新しい職場に入った人が危険箇所を報告するような制度にするとか、テーマや期間を絞って実施するなどの工夫が必要。ヒヤリハットはいい制度だが、課長、部長、工場長がカイゼンテーマを持つなどの受け皿を決める。現場の人だけにやらせることはやめなければならない。件数管理から内容重視の活動へ。

Q3 「安心・安全という言葉をいい加減に使うな」と言う話はごもっともだと思う。「安全・安心・ウェルビーイング」を目標にしている。我々の目標はもっと働きやすい、やりがいのようなものとしなければいけないと考えている。単に決められたことをやるのではなく、改善が常態的にできるような環境が必要だと思う。何かアドバイスがあればいただきたい。

A3 みんなが元気になる、というのはその会社に勤めてよかったということ。「元気な人と職場づくり」は、安全活動の究極の目標と考えてやってきた。「ウェルビーイング」という言葉を作るのはよいが、現場の人にはピンとこない。現場の人は怪我をしないで働けることが前提。そのような会社、安心して仕事に没頭できる環境の会社で働いているという満足感。それから達成感、認めてもらえたということで、やりがい生まれる。仕事に対する充実度がないと、お金をいくらもらっても達成感がない。横文字を流すときに、もう少し具体的にこういうイメージだと言って欲しい。中間管理者がやりたいことをできる、任せてもらえるという環境が必要。上の人は部下をどう生かすか、これを議論して欲しい。

Q4 「ウェルビーイング」(WB)とは何か作業者はわからない。私は持続的に幸福感が続くことと言っている。安全・安心で幸せを感じる WB と達成感で感じる WB の 2 種類がある。現場で測ると、中間管理職の達成感の WB が非常に低い。自分が苦勞してやっても周りの評価やフィードバックがないから、達成感がない。サラリーは外から与えた報酬。自分が創意工夫してコストを払ったことに対する会社の報酬が必要だと思う。作業者が上の管理職に認めてもらう(仕組みづくりの)教育が必要。

A4 私の話(のテーマ)は現場の人が怪我をせず、達成感を感じる職場づくり。安全は、誰も反対しないテーマだけに有効に使っていくという考え方。少しでも前進したら褒める(認める)ことが必要。日本人は褒められた経験が少ないので、褒めることが難しい。褒め方の教えが必要。「定点観察と相互観察研修」を3年やったら変わる。管理者と作業者が一緒になって活動することで、現場の人も管理者も元気になる。今までみなさんがやられている WB と安全活動と安心を一緒にしゃべるとわかりづらくなるかもしれない。現場で作業者が死にそうなところをこうすればよいと言ってやれば、職場は幸せになる。その努力をする管理者の教育が必要。中間管理職受難の時代。もっと元気を出せる考え方と行動の仕方を社内で継承していかねばと思っている。

### III 連絡事項

- ・ 次回の第112回定例会は、6月16日(金)にハイブリッド形式で開催予定(対面の会場は日本大学)。講師はしくみデザイン Lab, 代表の齊藤氏。詳細が決まり次第、事務局より連絡する。

### IV 審議事項

なし

以上