

Appendix 6

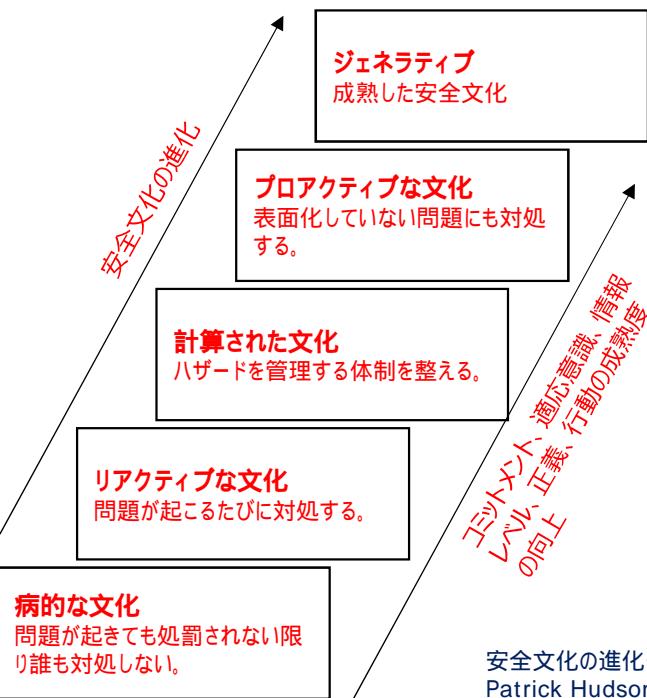
SAFETY CULTURE



May 2017



安全文化の進化モデル
Patrick Hudson著



安全文化の評価

組織の安全文化を評価することは、一連の指標に基づく主観的な作業である。

それを評価することにより、人々が組織についてどのように「感じている」か、そして安全がどの程度重要であると認識されているかについての貴重な洞察が得られる。これはまた彼らの態度と行動に影響を及ぼすだろう。

組織は人々の考え方や感じ方を直接コントロールすることはできず、彼らの行動に及ぼす影響は限られている。しかし、望ましい安全行動を促進するようなシステムと管理措置を提供することができる。

安全文化の「実践」

新しいプログラムのように、文化を「実施」したり「創造」しようとする試みには注意しなければならない。

文化は一夜にして変わるものではなく、職場環境や人々の働き方を変えることができる。態度や行動を評価することはできるが、新しい方法が改善として受け入れられない限り、人々は変わらない。

経営陣は、職場環境を整え、ツールと明確な方針を提供し、望ましい安全行動を促進する行動を示す必要がある。

安全文化・国民文化

国の文化は特定の国の特徴を区別する。これには、社会における個人の役割、権限の配分方法、資源、説明責任、道徳、目的、および異なる法制度に関する国の優先事項が含まれる。

安全に対する成熟したアプローチは、国の文化を理解し、それと一致する必要がある。コミュニケーションおよびリーダーシップのスタイルならびに監督者と部下の相互作用は、労働者の多様な文化を反映する必要がある可能性がある。

組織のサブカルチャー

一つの組織のさまざまな部門や場所に複数のサブカルチャーを含めることもできる。それぞれのサブカルチャーに適切な戦略を適用して、すべての領域を評価すべきである。

安全文化の成熟度

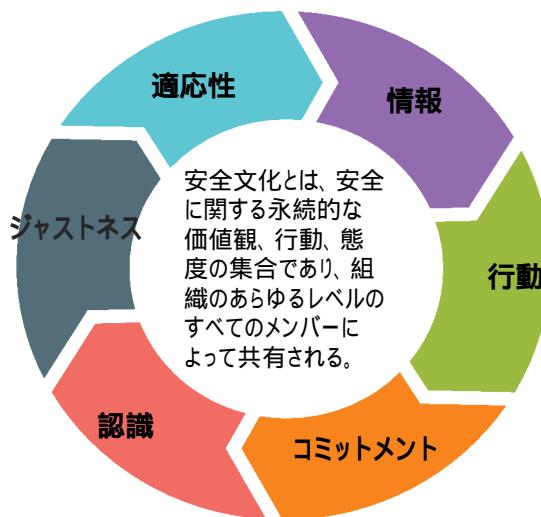
組織の安全文化は、安全文化の進化モデルに示されているように、成熟度の五つのレベルを上下することができる。これらのレベルは、安全情報がどのように使用され、評価されているかを反映している。

安全文化とは？

安全文化とは、安全に関する永続的な価値観、行動、態度の集合体であり、組織のあらゆるレベルのすべてのメンバーによって共有される。組織の文化は、シニア・マネジメント・チームの行動や態度を通じて影響を受け、それがトップからボトムまで浸透する。組織のあらゆるレベルで評価されるべきである。

簡単に言えば、安全文化とは、誰も見ていないときに、人々が安全のためにどのように行動するか、ということである。

安全文化は、以下に示すような分析の枠組みを提供する6つの高度な特性によって記述することができる。



認識

従業員および経営陣が、組織の業務によって暗示される自身および他者のリスクを認識している程度。従業員と管理者は、安全問題について常に高い警戒度を維持すべきである。

ジャストネス(ジャスト・カルチャー)

安全問題の安全な行動と報告が奨励され、さらには報われ、安全でない行動が推奨されない程度。

適応性

従業員と経営者が過去の経験から学び、組織内の安全レベルを高めるために必要な行動をとることができる程度。

情報

情報が組織内の適切な人員にどの程度いきわたっているか。業務に関連した情報は適切な人々に適切な方法で伝達されなければならない。

行動

組織のすべてのレベルが安全の水準を維持し、改善するように行動する程度。経営側からは、安全の重要性を認識し、安全の維持・向上のために必要なあらゆることを行わなければならない。

コミットメント

組織のあらゆるレベルが安全に対して積極的な姿勢を持ち、その重要性を認識している程度。トップマネジメントは、高いレベルの安全性を維持し、従業員のモチベーションも高めることに真剣に取り組むべきである。

安全文化と安全報告

報告文化は、報告システムに伴う利益と不利益についての個人的な信念とそれに対する態度から生まれる。

健全な報告文化は、意図的な逸脱と意図しない逸脱とを区別することを目的とする公正な文化の上に築かれており、組織全体と関与する個人の両方にとって最善の行動方針を決定する。

従業員は、機密性が維持され、提出する情報が処理されることを知っている必要がある。さもなければ、従業員は、報告書を提出することにほとんど、または全く利益がないと判断するであろう。

情報に基づく意思決定

積極的な安全文化は、効果的なSMSのために不可欠であり、人々が安全問題を報告することを奨励する開放性を生み出す。このことは、組織のトップにいる人々が実際に何が起こっているかに基づき、十分な情報を得た上で意思決定を行うのに役立つ。

報告する文化：組織は報告を奨励しているか？

公正な文化：組織はエラーを犯した人をどう扱うのか？

学ぶ文化：組織は安全文化を育てる機会として情報を扱っているか？

柔軟な文化：組織は安全性を向上させるために情報に基づいて行動しているか？

組織の行動

組織が一貫して安全に運用できる方法を以下に示す。これらは、組織の安全文化と安全実績の両方にとって重要である。

失敗へのこだわり：トラブルの微妙な兆候を探し続ける。

現場の傾向の探求：「設計した作業(Work as designed)」と「現場での作業(Work as done)」の現実との比較し、現場の実態を把握する。

専門知識を尊重する：システムと日常的にやり取りする第一線のスタッフの意見を尊重することが重要である。

レジリエンスへのコミットメント：望ましくない予期しないことは発生し得る。組織がそれらにどのように対応するかは、安全管理システム (SMS) の継続的な改善の要素の一部であり、学ぶ文化の一部である。