



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
経営リスクグループ
セイフティコンサルタント 河野 正雄

「安全第一」に潜む危険性

はじめに

我が国の危険作業を伴う現場を抱える組織は、ほぼ例外なく、経営方針の大きな柱の一つに「安全第一」を掲げている。このように安全が強調される理由としては、過去の幾多の事故事例から、大事故を招く最大原因が組織としての安全軽視にあるという尊い教訓が挙げられよう。また、人間の易きに付きたがる習性から「放っておけば、安全は軽視される」という現実の問題認識によって強調される場合もあるであろう。

それらのことを踏まえれば、組織経営者にとり、「安全第一」は理に適った経営方針と言える。しかし、「安全第一」を強調しさえすれば安全を確保できるほど人間社会が単純でないところに、現実の大きな問題がある。また、「安全第一」を強調する余り組織経営目的達成よりも安全確保を優先させることがあるとすれば、本末転倒と言うべきである。安全管理にあたっては、「安全第一」には危険性を伴うことにも想いを致し、経営方針が現場の安全活動に直結するように、きめ細かい指導を行う必要がある。

以上の認識のもと、本稿では、「安全第一」の原点に立ち返り、組織における「安全第一」に潜む危険性及び「安全第一」適用にあたって着意すべき事項について述べる。

1 「安全第一」の原点

本来、「安全第一」の意味するものは何であろうか。「危険予知活動実践マニュアル」（参考文献1）によれば、「安全第一（Safety First）」は、米国で誕生した「安全を何よりも重要に考える」という意味の標語（スローガン）である。

1900年代初頭、米国内では、不景気のあおりを受け、労働者達が劣悪な環境下で危険な業務に従事していた。その結果、彼等は多くの労働災害に見舞われていた。

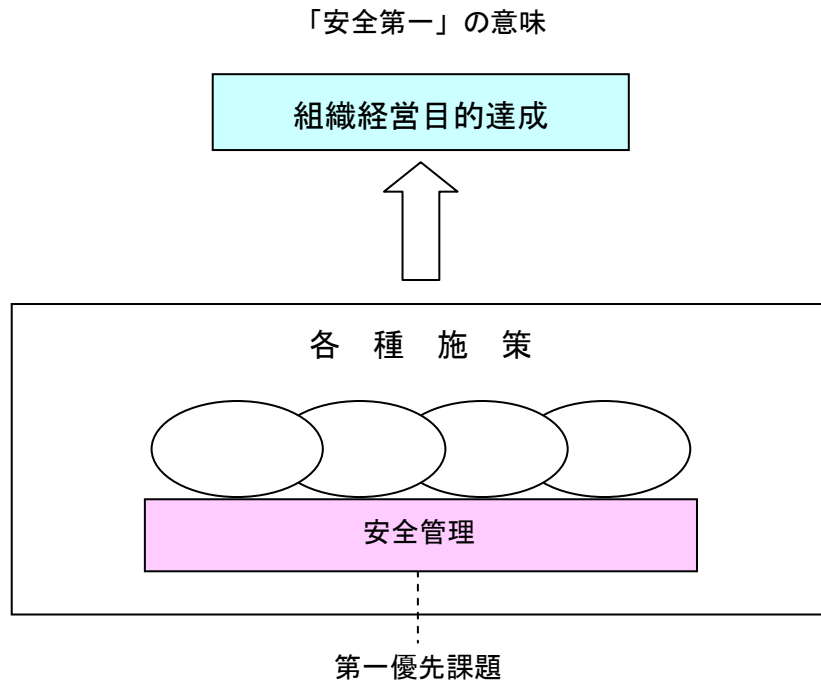
当時、世界有数の規模を誇っていた製鉄会社、USスチールの社長であったエルバート・ヘンリー・ゲラーは、労働者達の苦しむ姿に心を痛めていた。熱心なキリスト教徒でもあった彼は、人道的見地から、当時の「生産第一、品質第二、安全第三」という会社の経営方針を抜本的に見直し、「安全第一、品質第二、生産第三」とした。この方針が実行されると、労働災害はたちまち減少した。上向いた景気の波に乗って、品質・生産も向上した。この「安全第一」という標語は、米国全土に、やがて世界中に広まったという。

当時と現代とでは、社会背景や労働環境が大きく異なる。安全が軽視され労働災害が日常的であった当時に比べれば、今日の労働現場は、きわめて安全な環境におかれていると言えよう。それでも、事故は起きる。あらゆる作業に人間が介在するからである。不確実性を伴う現場作業従事者の心に「安全第一」を正しく植えつけることが組織経営者の大きな課題である。

ここで、「安全第一」の原点に立ち返り、その現代的意義を述べる。

(1) 「安全第一」の意味

安全確保は、組織を健全に経営するための最も基盤的な活動である。そのため、「安全第一」とは、組織経営目的達成のための諸施策の中で安全管理が第一優先課題であることを意味する（下図参照）。



(2) 「安全第一」を掲げる目的

組織経営者が経営方針の一つに「安全第一」を掲げる目的は、作業現場における安全管理施策を徹底して労働災害の発生を防止することにより、組織の健全性を維持し円滑に組織経営目的を達成することにある。

(3) 「安全第一」の重要性

- ア 「安全第一」を掲げることにより、立場を問わず、安全管理が組織経営目的達成のための第一優先課題であることを端的に認識できる。
- イ 「安全第一」が組織末端まで正しく理解され実行されると、組織の健全性が増強されて組織経営が円滑になり、目的達成も容易になる。
- ウ 安全管理の徹底によって作業環境が改善されれば、現場作業従事者が労働災害の危険性から解放されて自由闊達に職務を遂行でき、作業効率と個人の幸福を増進させることができる。

2 「安全第一」に潜む危険性

元USスチール社長のエルバート・ヘンリー・ゲリーが労働者達を救済するための切実な問題として「安全第一」を掲げた1900年代初頭に比し、現代は労働環境が大きく様変わりした。「安全第一」に関する認識の度合は全く異なるであろう。形骸化も進んでいるものと考えられる。そのため、組織経営者は、日常的に「安全第一」の意義を問い直し、そこに潜む危険性についても理解して、組織経営に臨むことが重要である。

「安全第一」に潜む危険性は、次のとおりである。

(1) 組織本来の活動と遊離

関係者が「安全第一」の本来の意義を顧みることなく表面的理解にとどまった場合、言葉が一人歩きする。すなわち、組織経営目的達成のための安全活動から遊離して空虚に「安全第一」が叫ばれ、「安全ありき」の発想となる。その結果、安全活動の形式的な実績ばかりが重視され、組織本

来の活動上の意義と地道な安全活動が考慮されないことになる。それは、形を変えた安全軽視と言っても過言ではない。

例えば、中間管理者が「安全第一」を上級者に対する姿勢で示すことを重視してそのための活動実績報告を管理下の部署に強制した場合、各部署は必ずしも実態を伴わない報告を余儀なくされる。それは、安全活動を形骸化し、本来の組織活動を非効率なものにする。

(2) 所属員が精神的に萎縮

管理者が「安全第一」を強調し過ぎた場合、所属員は精神的に萎縮し、何事に対しても消極的になる。その結果、組織経営目的達成よりも安全確保が優先されるという本末転倒の状況を招くことになる。

例えば、野球やサッカーチームなどの監督が「安全第一」を強調し炎天下において WBGT 指数^注が基準値を超える練習を一切禁じた場合、選手達は暑い日の運動を避けるようになるであろう。その結果、真夏の試合で勝利することは極めて困難になる。選手達に高温下での運動に必要な能力が育たないからである。そのような状態で無理に炎天下での大会に参加すれば、熱中症患者が多数発生し、試合どころではなくなる。この例において大切なことは、熱中症に関する正しい知識を持ち、万全の熱中症対策（WBGT 計の活用、段階的練習、水分補給、連続練習時間の制限、体調管理及び AED の準備等）を講じた上で炎天下の練習も一部行うことである。その一環として WBGT 指数を参考にすることは有効であろう。

注：WBGT 指数

WBGT (Wet Bulb Globe Temperature) 指数は、米軍が暑い中の軍事訓練で熱射病患者を出さないことを目的として考案したものである。人体の熱収支に影響の大きい湿度、幅射熱、気温の3つを取り入れた指数で、乾球温度、湿球温度及び黒球温度の値を用いて算出する（屋外における $WBGT = 0.7 \times \text{湿球温度} + 0.2 \times \text{黒球温度} + 0.1 \times \text{乾球温度}$ ）。WBGT が 21℃ を超えると熱中症対策が必要で、31℃ 以上では原則として運動中止とされている（参考文献 2 及び 3 から要約）。

3 「安全第一」適用にあたって着意すべき事項

組織経営者は、安全管理に際し、「安全第一」を安易に掲げてはならない。掲げるには、それなりの覚悟が必要である。まず、「安全第一」の意義を正しく理解するとともに、その危険性について十分認識する必要がある。その上で、全所属員に対してそれらを周知徹底し、実効性のある安全活動を行わせなければならない。

「安全第一」に潜む危険性を踏まえると、「安全第一」の適用にあたっては、次の事項に着意する必要がある。

(1) 「安全第一」を掲げる意義の周知徹底

組織における安全管理の基本として「安全第一」を掲げることは、その本来の意義を正しく理解することにより初めて実効性のあるものとなる。

そのため、組織経営者は、全所属員に対し、「安全第一」の意味、「安全第一」を掲げる目的及び重要性について十分理解させる必要がある。また、安全活動が組織本来の活動と一体となったものであり、組織の健全性を維持して円滑に組織を運営する上で必要かつ十分なものとすべきことを認識させなければならない。

周知徹底手段としては、経営方針を示す文書、訓示、管理者教育、安全教育、現場指導及び安全会議等のあらゆる場を活用又は作為することが必要である。

(2) 安全管理能力の強化

「安全第一」は、各作業現場の日常的な活動において自然な形で具体的に実行させることが重要である。それは、全所属員が高い安全意識を持ち、常に最悪の事態への備えを怠らないことが前提となる。

例えば、各現場関係者は、作業現場の床に転がっているネジ一本を見逃してはならない。それを放置すると、最悪の場合、重量物運搬中の作業員が転倒して重量物の下敷きとなり死に至るおそれ

がある。また、そのネジがそこに存在するには、何らかの原因がある。装備品の大きな不具合の兆候かも知れない。ネジを眼にした瞬間に、そのような事態に想いを致すように感性を研ぎ澄ます必要がある。

そのためには、組織としての安全管理能力はもちろんのこと、所属員一人ひとりの安全管理能力の強化を図らなければならない。それは、組織経営者の情熱を持った指導のもとに、各管理者及び現場指導者の地道で粘り強い教育指導によって可能となる。

(3) 実効性のある安全施策

安全活動は、組織本来の活動と一体となったものであり、健全性を維持して円滑に組織を運営する上で必要かつ十分なものとすべきである。安全施策に不足があってはならないが、過度に講じても良くない。本来活動の停滞と労力の無駄遣いを招くからである。

例えば、10名程度の人員で道路工事を行うような場合について考えてみる。安全作業のためには、通行車両等の監視と交通統制が必要である。それを担当させる人員は、2名程度が妥当であろう。簡易信号機や無線機等の活用により、十分対応できる。もしも3、4名の人員を割けば、本来の工事に大きく影響し、かえって不安全で非効率な状況となる。

このように、安全施策は、各作業現場等の実情に応ずる必要性を見極めた実効性のあるものでなければならない。そのためには、「安全ありき」の発想を排除し、本来行うべき活動を基準にして必要な安全施策を着実に講ずることが重要である。

おわりに

「安全第一」とは、組織経営目的達成のための諸施策の中で安全管理が第一優先課題であることを意味するものである。関係者全員がそれを正しく理解して、安全活動を実効性のあるものにしなければならない。

一方、組織の経営方針に「安全第一」を掲げることには、危険性が潜んでいる。「安全第一」に関して、関係者が表面的理解にとどまったり管理者が強調し過ぎた場合、組織本来の活動との遊離や所属員の精神的萎縮を招くことになる。それらは、いずれも、安全活動本来の目的に反し、組織経営目的達成を困難にするものである。

このため、組織経営者は、安全管理に際し、それなりの覚悟を持って「安全第一」を掲げる必要がある。「安全第一」の適用にあたっては、その意義と危険性について自ら十分認識しなければならない。その上で、全所属員を対象として「安全第一」を掲げる意義の周知徹底と安全管理能力の強化を図るとともに、各現場において本来行うべき活動を基準にした安全施策を講ずることが重要である。

(第173号 2008年4月発行)

参考文献

- 1 「危険予知活動実践マニュアル」田辺肇、中央労働災害防止協会
- 2 「スポーツ活動中の熱中症予防ガイド」財団法人日本体育協会
- 3 「ヒート・ストローク 熱射病のカルテ—事件か事故か災害か—」海原翔、近代文芸社