

事故調査についての考え方
信頼関係を醸成し、
事故調査を通じて従業員を守る



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

事故調査

国際労働機関（ILO）によると、世界で毎年200万件以上の労働災害による死亡事故が発生しています。事故調査を通じて得た学びは、特に高リスク産業において、同様の事故再発を防ぐための効果的な手段となります。

事故調査は、リスクに基づくオペレーション管理の仕組みの中で重要な要素の一つです。事故の報告と調査を通じて、自社のマネジメントシステム（例：オペレーション、資産健全性、リーダーシップ、企業文化、人材・能力）を見直し、リスクや脆弱性の要因を特定します。リスクを認識し対処することで、事故の発生を未然に防ぐため、有効な対策を講じることができます。特にプロセス事故はその特性上、従業員や設備に対して甚大な影響を及ぼす可能性があるため、効果的なリスク管理が不可欠です。

継続的な改善を推進する上で、事故調査は有効な手段ですが、文化的な課題への対応が不可欠です。事故の報告や調査を積極的に奨励する企業文化を築くことで、従業員が危険から自身や組織を守ることが可能となります。その結果として、より安全な職場環境が実現され、尊い命を守ることにもつながります。

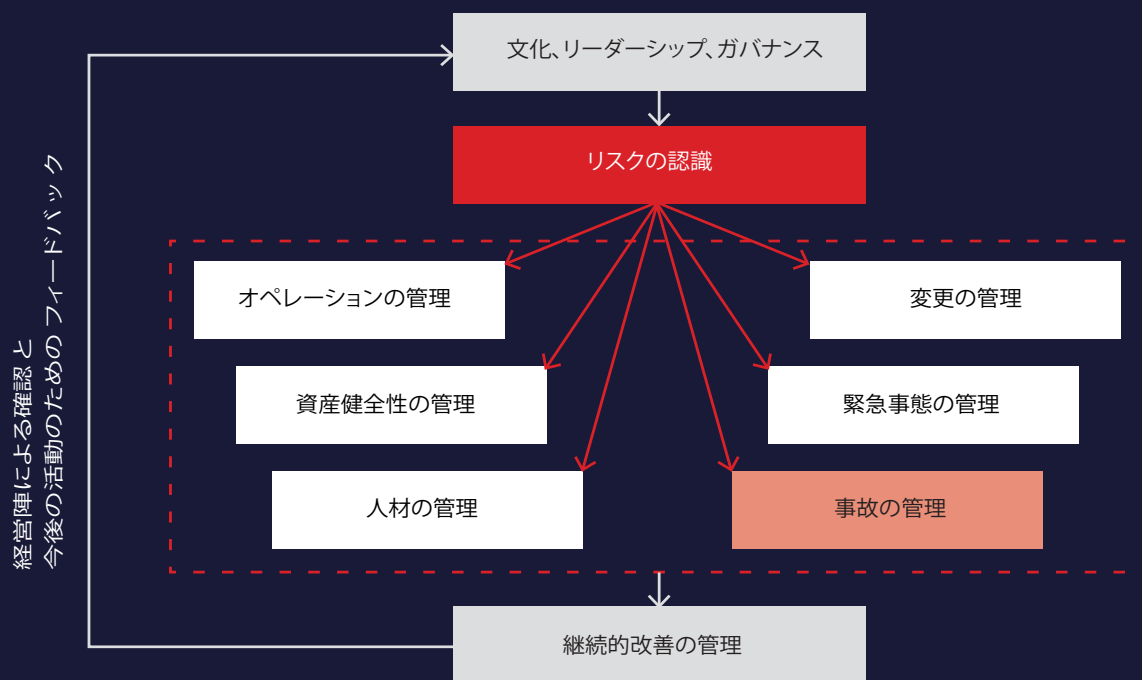


図1： リスクに基づくオペレーション管理のアプローチ

事故調査とは？

事故調査とは、「問題の根本原因を特定し、パフォーマンス向上のための解決策を提言する体系的なプロセス」と定義されています¹。このプロセスは通常、上層部に支援され、任命された事故調査リーダーが、分野横断型のチームと協力して調査を実施します。ただし、すべての調査にチームが必要なわけではなく、その必要性の基準はリスクの大きさに基づいて決定されるべきです。

事故とは、直接的にけがや疾病、資産の損害、環境への有害な影響、公共への悪影響、または事業の中断を引き起こす、または引き起こす可能性のある出来事と定義されます。事故は、目に見える損失に加えて、組織の公的なイメージに対して、深刻で長期的な影響を及ぼすこともあります。

事故を調査する理由として、以下が挙げられます。

- ・ 根本原因を特定し、同様の事故を防ぐため
- ・ 事故のコストを算定するため
- ・ 法的要件を満たすため
- ・ 是正措置を実施するため
- ・ 労働者の補償請求を処理するため

高リスクのニアミスとは、偶然や状況によって重大な負傷や死亡（SIF: Serious Injury and Fatality）には至らなかったものの、その可能性があった計画外の出来事または一連の出来事を指します。高リスクのニアミスは、正式な調査のきっかけとなることもあります。

事故調査の実施は間違いなく重要ですが、事故の報告と調査プロセスを妨げる、二つの主要な要因があります。一つ目は現場に関連する要因、二つ目はリーダーシップに関連する要因です。



1. 現場のジレンマ

一般的に、現場の従業員は、事故が発生した場合に最も大きな危険にさらされる可能性があります。しかし、彼らが事故報告を上げることのためらう理由は多岐にわたります。例えば、以下が挙げられます。

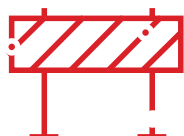
- ・ 自分の作業エリアで事故を報告したことによる、直属上司からの報復の懸念
- ・ 事故に対する自分の関与の恥ずかしさ
- ・ 懲戒処分、報酬の減額、または解雇の恐れ
- ・ 年次評価に与える影響
- ・ 事故調査プロセスへの信頼の欠如

2. 調査と報告の文化の構築

事故の報告と調査に関する組織文化に、リーダーは良くも悪くも影響を与える可能性があります。未成熟な安全文化の中では、リーダーが安全記録を傷つけない、無事故表彰をされたい、あるいは他のリーダーの前で悪い印象を与えたくないために、事故報告を避けようとする場合があります。安全を他の要素より優先しないリーダーは、組織全体にわたって、事故の認識を避ける文化を生み出します。一方で、品質、安全、従業員の懸念について常に質問するリーダーは、これらが重要であるというメッセージを発信することになります。逆に、安全を重要な価値と信じず、収益と利益のみを重視するリーダーは、透明性や学びを重視しない、近道を取る文化を作り出します。

効果的な事故調査の実現を支える要素

リーダーシップは、効果的なリスク管理アプローチを実現するための重要な要素です（図1）。事故調査と報告に対する強力な経営陣のコミットメントにより、心理的安全性の高い文化への持続的な変化が促進されます。以下のようなリーダーシップの要素は、事故報告と調査に対する信頼関係と、オープンな文化の醸成を促進することが実証されています。



1. 事故報告の障壁を排除する

事故調査において、リーダーは言葉だけでなく行動でも模範を示さなければなりません。リーダーは、どんな発見でも報告することに問題がないことを示すべきです。たとえそれが、業績評価に直接影響を与える場合であってもです。リーダーは、事故（ニアミスも含む）を成長と学びの機会として活用することで、組織の改善が進むという明確なメッセージを伝えるべきです。



2. 事故調査プロセスへのコミットメントを示す

リーダーには、事故調査と報告プロセスへの個人的なコミットメントを示す必要があります。自身が責任を持つシステムやプロセスについての懸念を表明し、調査チームに対して改善すべき点を特定するよう促すことで、コミットメントを示すことができます。リーダーが、システムや自身の行動における弱点を探し、認識することによって模範を示せば、従業員も同じような行動を取ってくれるでしょう。

効果的な事故報告と調査を促進するためには、リーダーは「問題点を上げることが歓迎し、良い点には更なる挑戦をする」文化を確立する必要があります。



3. 独立した事故調査を可能にする

リーダーは、調査の独立性と調査結果の信頼性を高めるため、事故調査チームに異なる部門や分野のメンバーを確実に入れなければなりません。これにより、事故調査プロセスに対する従業員の信頼性が強化されます。



4. 調査に対して表面的な対応をしない

リーダーは、調査の質と深さを確認する重要な役割を果たし、調査がどのように行われるべきかの明確な期待を示すべきです。リーダーは、チームに対して高い期待値を設定することを避けてはいけません。詳細で徹底的な調査は、管理システムや組織文化に関する問題など、より根本的な原因を明らかにすることに役立ちます。

一方で、急いで実施した質の低い事故調査は、事故の原因を人為的なミスや設備の誤動作（偶発的要因）に帰する傾向があります。これでは完全な状況を把握することはできません²。

² 事故調査の概要（2020年2月21日、AIChE、<https://www.aiche.org/ccps/introduction-incident-investigation>）

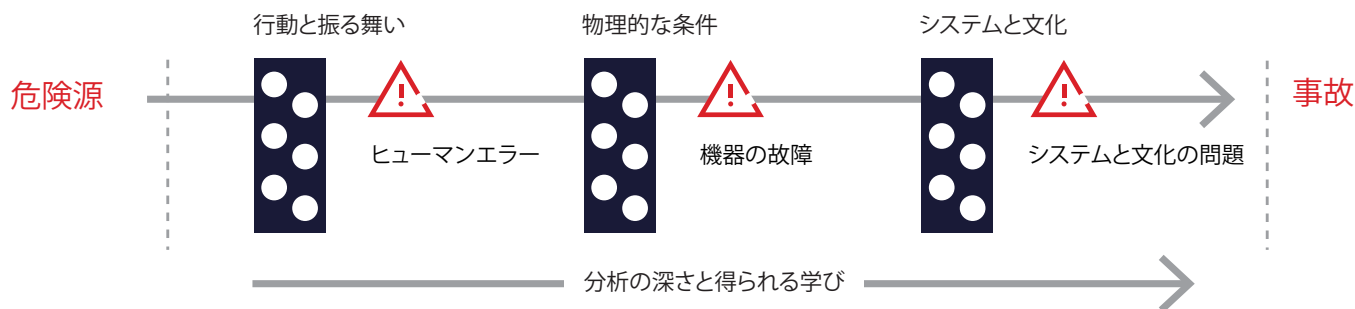


図2：徹底的な調査は、管理システムや組織文化に関する問題など、より根本的な原因を明らかにするのに役立ちます。



5. 事故からの学びを共有する

リーダーは、事故から得られた学びが組織全体で共有され、適用されることを確実にするための重要な役割も果たします。学びにより継続的な改善が促進され、同様または類似の事故が他の場所で発生するのを防ぐことができます。

事故の適切なコミュニケーションのため、次のステップに従います。

- ・ 事故が発生したことをできるだけ早く組織に伝える。
- ・ 事故の第一報には事故概要を簡潔にまとめ、1～2日以内に共有する。事故概要、初期対応と調査結果、今後の対応などを含める。
- ・ 最終報告書には根本原因分析、推奨される対応策、証拠などを含め、事故に直接関わったチームと共有する。
- ・ 事故から得た学びを組織全体に伝え、学びを共有する。このコミュニケーションは様々な形で行われる（例：ツールボックスミーティング、掲示板やニュースレター、会議冒頭の安全連絡など）。



6. 事故調査を適切に完了させる

リーダーは、すべての推奨事項が実施され、意図した成果を達成して初めて事故調査が完了だということを、調査チームに示すべきです。さらに、推奨事項が実施された証拠は、その目的と明確に一致している必要があります。例えば、過去に事故を引き起こした可変速ポンプの特定の部品に関する設計上の問題のケースを考えてみましょう。推奨事項の目的が、そのようなポンプの設計を再検討することであった場合、設計が再検討されたことを示すだけでなく、問題の部品に関する懸念に対処するために、設計が具体的に見直されたことを示さなければなりません。

効果的な事故調査、是正措置の実施、そして学びの共有は、安全が重要であり、同様または類似の事故を避けるために適切な対応が取られたことを、組織に対して明確かつ強力に伝える役割を果たします。リーダーは、継続的な改善を実現するため、従業員が事故調査プロセスを信頼し、事故をオープンに報告するよう奨励される文化を作り上げる上で、重要な役割を担っています。

dss⁺について

dss⁺ は、命を守り、持続可能な未来を創造することを目的とした、オペレーション管理コンサルティングのリーディングカンパニーです。お客様が、組織と人材の能力開発を通してリスクを管理し、業務を改善し、サステナビリティのゴールを達成し、より責任を持って事業運営するための支援を行います。

dss⁺ のコンサルタントは、デュポンの知識と経験、深い業界とマネジメントの専門知識、そして多様なチームを活用することで、現場と役員クラス両方に寄り添い、お客様がより安全に、業務の目的を達成できるようお手伝いをしています。

詳細情報については、www.consultdss.jp をご覧ください。



Protect. Transform. Sustain.

linkedin.com/company/consultdss



twitter.com/consultdss



youtube.com/consultdss



instagram.com/consultdss



www.consultdss.jp

