

安全と CSR

向殿政男

明治大学 理工学部学

1. まえがき

最近、我が国社会の安全・安心を脅かすような事故や事件が多発している。安全問題の発生とそれへの対処の不手際から、行政からの処分や消費者からの厳しいまなざしを浴びて、市場から退場を余儀なくされる企業も出始めている。最近の事故、事件の多発は、グローバル化に伴う競争の激化のためであるとか、安全に向けた経営資源の削減が原因であるとか、また、少子化や 2007 年問題に伴う安全技術者や保守管理者の経験不足、大量退職のために安全・保守技術の伝承が旨く行われていないことが原因であるとか等々、現実的な多くの問題点が指摘されている。安全問題の多発の原因は、短期的には確かに上述のいくつかの原因に求められるかもしれないが、一方で、我が国が成熟社会に突入しつつあることと、世界的に地球規模での持続的発展可能性を追求しつつあるという、社会の長期的な流れに原因を求めなければならないと考えられる。第 3 期科学技術基本計画の中には、政策目標の一つとして“安全が誇りとなる国”の実現を掲げている。これは、近年、我が国社会の安全・安心が揺るぎだしたという現象的な面と共に、21 世紀の科学技術は、特化した分野への先端的な技術開発と同時に、バランスを保った科学技術の進歩のためにはもう一方の側面である、安全、安心、環境、信頼、健康、等の総合的、横断的、複合的な視点が重要視されなければならないということ示唆している。社会の構成員が、安全、安心、健康等を重視し出したのに対して、企業が相変わらず従来のコスト、機能を第一に追及し、短期的な儲けを重視している企業態度と企業倫理との間に、齟齬が出始めている。従来は問題とされて来なかったことが、近年、表面に浮かび上がって来て、取り上げられるようになったのである。社会やユーザは、新しい方向を向き始めている。安全対策という面からは、後者の長期的な観点の方が、より本質的である。安全重視を最も大事な企業理念として掲げない企業は、社会的責任の観点から市民に見放されて行くことになるだろう。安全問題に対する企業の姿勢が、これからの企業の存続を左右する重要な要因になり出したことは間違いない。

本解説では、安全に関する新しい学問である安全学と共に、ものづくりにおける安全性向上の観点から、すなわち、安全なものを作る（製品安全）、安全にものを作らせる（労働安全）、安全を重視した経営する（経営安全）等の観点から、安全と CSR（企業の社会的責任）について考え、如何にしたら社会や企業に対して前向きに安全性向上のためのインセンティブを与え得るかについて考えてみることにする。

2. 社会の中におけるものづくりの安全性

ものづくりという立場から、広く社会の中で安全を実現するために関連する分野について概観してみよう。まず、安全な機械を作り、安全に機械を使うためには、“(1) 技術（設備、モノ）による安全の実現”が最も基本であることは間違いない。この場合、3ステップメソッドと言われる次の順番で、製造メーカーはリスク低減方策を施すことが国際安全規格では決められている。すなわち、1) 本質的安全設計（本質的に危険なところを作らないか、作らざるを得ない時には事故が起きても被害が少なくなるように設計する）を第一とし、それで回避できないリスクに対しては次に2) 安全装置を設ける。それでも残ったリスクに対しては3) 使用上の情報の提供、すなわち、警告ラベル等で表示したり、残留リスクを避けるためのマニュアル等を提供したりする。これらの使用上の情報と共に製品はユーザに渡され、これに基づいて、はじめて利用者により、“(2) 人間による安全の実現”が行われる。具体的には、ユーザが個人または集団として機械や製品を注意して使うことであり、労働現場などではそのための訓練・教育等が行われる。これまでの安全問題は、主として(1)の設備と(2)の人間の両者のみで対応する傾向があった。それも我が国では(1)技術による実現の前に(2)人間による注意などが優先されるという順番を誤って適応されるくらいがあった。

しかし、現実にはこれだけでは、安全は守れない。少なくとも現場でのリスクマネジメントとリスクアセスメントに基づいた“(3) 管理による安全の実現”が必須となる。労働の現場では、社内基準を作成し、安全活動を実施してマネジメントシステムを組んで安全を確保する。もちろん監査システムも必要となる。ただし、現場の管理だけではすぐに風化したり、形だけになったりしてしまう傾向があり、更に、会社の方針としての安全重視が形ばかりになっている場合には、現場のリスクアセスメントやリスクマネジメントだけではとても対処できない。そこで必要なのが、トップが責任を以って安全に関与することである。会社全体で安全を確保する“(4) 組織による安全の実現”が重要となる。これが広い意味のリスクマネジメントであり、経営による安全の確保の方法である。もちろんこの段階では、その企業のCSR等が問われることになる。リスクマネジメントといった場合、主に(3)と(4)が着目される。実は、現実には、企業側のリスクマネジメントには、社会のバックアップがという支援がないとインセンティブが働かない。我々一般の人間も含めた市場が、安全に関して全社的に取り組んでいる優良な企業を高く評価し、安全に対してコストを支払い、安心して積極的にその製品を購入する等の行動が必要である。例えば、エコファンド（環境投資）のようにその企業に積極的に投資をするという安全ファンド等も考えられる。私はこれを“(5) 市場による安全の実現”と呼んでいる。この中には、第三者機関による安全認証やそのための安全規格や評価基準等の作成も重要な活動として含まれている。更に、安全の実現方法を広く考えると、これ以外に法律、規制等による“(6) 国による安全の実現”がある。また、保険制度、裁判制度、認証制度、事故調査制

度等の“(7) 社会制度による安全の実現”も重要であり、ひいては、我々やマスメディア等の安全に関する認識、広く言えば、安全文化等の“(8) 文化による安全の実現”がある。このように安全実現に関連するステークホルダを分類してみると、技術や人間による安全の確保が基本であり、その上で管理や組織によるマネジメントが重要はファクターとなる。更に、社会の中での安全の実現を考えると、それ以外にも実に多くの側面や階層が関係していることが分かる。安全に関連する多くの事柄は、安全に関する学問である安全学¹⁾として、統一した理念のもとで、有機的に結びついて一体となって働かなければ、安全で安心な社会の実現は困難であろう。

3. 安全第一という言葉

“安全第一”は、標語としてすっかりなじみになってしまった感があるが、本来は、「安全第一、品質第二、生産第三」という三つペアの言葉であったことが忘れかけられている。100年以上も前の1901年におけるUS スチール社長の言葉である。この元々の意味は、次のようなものであった。企業にとって、儲けは大事である。生産を拡大し、コストを削減して、儲けを多くすることが企業の本務であり、これは当然である。これが“生産第三”である。しかし、その前にもっと大事なものは製品の“品質”であり、お客からの“信頼”である。品質問題が生じたら、儲けよりも優先しろということである。当面の儲けよりは、クオリティーである品質、サービス、信頼の方を大事にせよ、損をしてもいいから品質を下げたり、お客様の信頼を失ったりしてはいけない、ということである。これが“品質第二”である。しかし、それよりも優先するのは安全である。安全に関する問題が生じたら、品質が悪くならうと、お客さんに迷惑をかけて文句を言われようと、コストがかかろうと、まず安全を第一にしろという理念である。価値には順番があり、問題が生じたらこの順番に従って対処し、迷ってはならないということである。この判断は、経営のトップしか出来ないものである。こうすれば従業員も、安心して働ける。ついこれらを横に並べて、安全とお客のサービスとコストとどちらを優先するかを、金で計算したり、お客のクレームが怖いから、安全性を少し下げて生産や効率を上げたりするという判断を経営のトップがすることは、この根本理念からずれている。これが本来の“安全第一”の意味である。

“Safety before schedule”、これはある航空会社の理念である。運行スケジュールを守ることが重要であるが、安全を守るためには、スケジュールを無視してお客に迷惑を掛けず、安全を優先する。価値の選択の順番を明確に宣言して、実行している。ユーザは、スケジュールが乱れても納得して待ち、この航空会社を選ぶ。

“私たちの製品は、公害と、騒音と、廃棄物を生み出しています・・・”、これはある自動車メーカーの新聞広告である。リスクや負の部分の部分を隠さず、環境負荷を出来る限り少なくす努力の中で、安全と利便性を追求していくという企業の姿勢を明確にしている。心あるユーザは、この企業の姿勢を買う。

以上の話は、製造業や航空業だけに限った話ではない。あらゆる企業に当てはまる。企

業の理念やポリシーを定め、それを実行する仕組みを作り、維持することは経営のトップの責任である。特に安全に関しては経営のトップの意識が重要であり、CSRの基本はここにある。

4. ネガティブインセンティブからポジティブインセンティブへ

これまでの我が国における安全問題に対する企業や我々市民の一般的な態度を概観してみよう。強制法規等の罰則がバックにある場合には、かなりきっちりとそれを守る（もちろん、どこの国でも、いつの時代でも、法律を無視する悪いやつは居るが）。任意法規や倫理観に訴えるようなものは、世間がうるさい間は形式だけやっているようなポーズを取るが、実質的には本格的な取り組みはしない。本音は利益を第一としている。安全に掛けるコストは、儲けとのバランスを考え、利益優先の方向を選ぶ。従って、施設設備に金を掛けて安全を守るよりも、多少従業員がミスをおかして怪我をしても、従業員の教育・訓練で安全を守ることになる。より安上がりであるからである。不景気になると安全部門と保守部門から経費を削減し、人員整理をする。われわれユーザもこれまでは、安全に関する情報が公開されていない例が多かったことにもよるが、値段の高い安全なものよりも、より安いもの、より高機能なものを選ぶ傾向が強かった。

だいぶ前になるが、国際安全規格に従って機械をより安全に設計・製造して欲しい旨、メーカ側に提案したことがある。その時の各メーカの返事が、強制規格ならばやるし、その技術的な力はある。しかし、任意規格ではやらない。なぜならば、真面目にやった企業が損をするからである。安全装置等を付けるとコスト的に高くなり、抜け駆的に安全性が十分でない機械を製造して安く売る企業が必ず出てきて、ユーザもそちらの安い方を買うからである。真面目に対応した企業が苦しい立場になり、時にはつぶれてしまうからで、これまでそのようなことを何度も経験している、と言う返事であった。技術的に可能であっても、実際に機械の安全性を高め、浸透させるのが如何に困難な問題を含んでいるかを実感させられた。安全の実現は、安全技術だけの問題ではなく、企業の経営の姿勢や国の規制、及び社会の安全文化等とも深く関係している。企業は、社会的存在であり、ユーザを守るために安全な製品を作り、作業員を守るために安全に製品を作らせることは、人命の尊重と言う点から社会的責任を果たす意味で当然と考えられる。しかし、上記のように、強制規格ならばやるが、任意規格ではやらないという返事は、どう考えたら良いであろうか。企業のトップは、利潤を上げることを最も重視する傾向にあるのは確かである。いくら安全性の高い製品を作り、安全性の高い生産ラインで製品を作っても、コストの面で会わなければ、企業としてやっていかれなくなることは明らかである。ユーザが望まないから、より高い安全性のものは作らないと言っているように思われる。しかし、技術的に可能であるのにやらないと言うことは、人間の命をさほど高くは評価していないということなのであろうか。なんとなく寂しいし、なんとなく残念に思われる。

上記の安全問題に対する我が国の企業の一般的な態度は、ものづくりの企業だけない。金

融や商社等も、皆、同じ傾向を有していると言わざるを得ない。

安全性を高めるためのインセンティブは何であろうか。最も有効なのは、強制法規によって縛り、従わない場合には罰則を与えるということであろうが、現実ですべての場面に適用することは実質的に無理であろう。第一、規制緩和の方向である官から民へという世界的な小さな政府の実現の流れに反している。次に、アメリカで頻繁に訴訟が起きているように、PL法などに訴えて、罰則的で法外な賠償金を企業から取るという手も有りうる。また、事故を起こしたり、不安全な製品を販売したりした企業に対しては、不買運動等を起こすという手もある。事実、最近の不祥事で消えて行った企業がいくつかある。私は、これらのインセンティブをネガティブインセンティブと呼んでいる。望ましいのは、もっと安全を積極的に高く評価するポジティブインセンティブの方であると考えている。それは、CSRの面からだけではなく、安全は儲かるという考え方につながることも重要である。

このためには、“安全が価値である”という認識を我々はしっかりと持つ必要がある。例えば、企業でいえば、安全が保たれているのが普通で（安全はただで）、事故が起きると安全担当者責める（事故は損害である）、と言う認識から、安全を保っていることが高い価値を生んでいて、それにコストをかけるのは当然であって、事故はそのコストのかけ方が足らなかったことに起因すると考える等の認識への転換が必要である。我々一般も、より安全なものには、より高い評価を与え、より高い金を支払うという文化と習慣を身に着けなければならない。安全は価値を生み、安全は価値を有するということをお互いに認識し、認め合う必要がある。安全はブランドであり、目に見えない価値である、と言うことを我が国に定着させる必要がある。規制を満足さえすれば良いという下向きの安全競争からオサラバしたい。企業は、規制を満足するのは当然で、安全を最も高い評価基準として、製品の安全の価値を高める自主的な上向きの安全競争へ転換させる必要がある。安全性が高い製品ほど評価されて、よく売れるという時代を迎えなければならない。

そして、安全性に関する情報を、必要ならば第三者機関を設けて、公表する仕組みと習慣を定着させなければならない。これらの情報公開された内容や、市場の評価で、安全を重視する企業に投資する（安全投資）とか、安全ブランドには保険料を低額にして、安全性を重視してない製品には保険を引き受けないとか、安全ブランドには税制面で優遇するとか、各種の仕組みや制度でこの方向を支援することが可能である。安全はコストに見合う、稼働率が上がる、結局は儲かる、ひいては、安全性重視のものづくりで世界に飛躍できるチャンスが生まれる、というポジティブなインセンティブに転換することが重要であると確信している。安全性に関しては、そのような価値に関する観点の転換期に来ていると思う。

5. あとがき ～ポジティブなインセンティブに向けた新しい仕組みを～

“規制を満足さえすれば良いという下向きの安全活動から、安全の価値を高める自主的な上向きの安全活動へ”、という主張が本解説の趣旨である。安全を技術的に実現する実力

を我が国は有している。この方向をバックアップするための税制、保険、投資、認証等を活用した社会的な仕組みを活用すれば、上の提案は実現可能である。このようなポジティブなインセンティブを生じさせるためには、現時点で行うべき大事なキーポイントが二つある。一つは、トップの意識の向上である。企業のトップがコミットメントし、リスクマネジメントの活動を活発化させることである。企業倫理とCSRの観点から安全を最も大事な企業の理念として位置付け、具体的に人、モノ、金、情報を割り当てて、P (Plan)-D (Do)-C (Check)-A (Act)を確実に回すことである。もう一つが、同様に我々民衆の安全に関する意識の向上である。そのためには、安全文化の創造と普及が重要であり、大学を始めとした教育機関はもとより、公開講座等での安全に関する考え方の普及と教育の実施が極めて重要である。

参考文献

- 1) 向殿 政男、安全マップ(安全曼荼羅)の提案, 日本信頼性学会誌 Vol. 24, No. 7, pp. 554-559, 2002-10
- 2) 向殿 政男、総論 「安全と技術と社会」、電子情報通信学会誌, 電子情報通信学会、Vol. 88, No. 5, pp. 310-315, 2005-5
- 3) 向殿 政男、危機管理時代のリスクマネジメント (前編) 「列車横転衝突・回転ドアの事故から見えるもの」、(後編) 「機械安全とリスクアセスメントについて」、働く人の安全と健康, 中央労働災害防止協会, Vol. 6, No. 7, pp. 28-40, No. 8, pp. 34-41, 2005-7, 2005-8
- 4) 向殿 政男、安全性向上のためにリスクマネジメント、クオリティマネジメント、日本科学技術連盟、Vol. 57, No. 8, pp. 24-28, 2006-8