VISION ZERO

Proactive Leading Indicators

前向き先行指標(PLI)

職場における安全・健康・ウェルビーイング管理・測定のためのガイドブック

VISION ZERO
Safety.Health.Wellbeing.

developed by issa

目次

序文 4

背景 5

VISION ZERO 7

安全・健康・ウェルビーイング 8

「安全」から「安全・健康・ウェルビーイング」へ 9

ウェルビーイング 10

VISION ZEROのための7ゴールデンルール 11

労働安全衛生における先行指標（leading indicator）と結果指標（lagging indicator）とは? 12

VISION ZEROにとってなぜ前向き先行指標（PLI）が必要なのですか? 13

VISION ZEROのための前向き先行指標（PLI）の選定基準 14

前向き先行指標（PLI）はどのような組織にとって意味があるのでしょうか? 15

14の前向き先行指標（PLI） 16

VISION ZERO前向き先行指標（PLI）利用にあたっての3つのオプション 18

ベンチマーク 24

一般的アドバイス－グッドプラクティス 25

組織にとって適切な指標を選ぶ 42

組織に合わせた様々な指標活用例 43

結果の見せ方 45

序文

国際社会保障協会（ISSA）の本ガイドブックは、同じくISSAによるVISION ZEROガイドブックおよび7ゴールデンルールを補完するものです。ここで紹介する労働安全衛生における前向き先行指標（Proactive Leading Indicator: PLI）は、準拠が要求される規格ではありません。VISION ZEROに取り組む企業や団体が、その取り組みレベル、規模の大小、国際展開の有無にかかわらず活用できる無料のツールとしてISSAが提供するものです。

予防に主眼を置いたこの取り組みをスタートさせ、その結果をまとめたガイドブックを出すことで、VISION ZEROの予防戦略と7ゴールデンルールの素晴らしい成功をベースに、ISSAはさらなる展開を図っていきます。VISION ZEROとその7ゴールデンルールは、2017年にシンガポールで開催された第21回世界労働安全衛生会議でスタートしました。過去3年間でVISION ZEROに取り組む企業・団体が世界中で着実に増え、11,000以上もの企業やトレーナー、サポーターが世界各地でこのキャンペーンを支えてくれていることを嬉しく思います。これらの企業はあらゆる産業にわたり、規模も大小さまざまです。

組織の労働安全衛生に関わるパフォーマンスを測定し、その質を評価するため、私たちは従来、業務上災害および疾病に関するデータ、いわゆる結果指標（Lagging Indicator）に注目してきました。しかし、多くの組織がこのアプローチでは十分でないことに気付いています。これらの組織が求めているのは、過去に注目するだけでなく、現在の状況や、さらには未来のために何をすべきかについてにも焦点を当てた指標なのです。これこそが、多くの関係者から認められたVISION ZEROの7ゴールデンルールに加え、VISION ZERO前向き先行指標（PLI）プロジェクトを実施する理由です。

VISION ZERO前向き先行指標（PLI）プロジェクトは、7つのISSA予防部門による共同プロジェクトであり、ISSA予防特別委員会傘下の14の予防部門すべてからの支持を受けています。これは、7ゴールデンルール同様、提案された指標がすべての産業セクターに適用できるものだからです。

前向き先行指標（PLI）は、複数の目的のために使用することができ、たとえば組織内部の安全・健康・ウェルビーイング向上のみならず、サプライチェーンのような社外パートナーにおける安全・健康・ウェルビーイング向上にも用いることが可能です。また、他社とのベンチマークのために使用することも可能です。

参加した予防部門からいただいたサポートやインプット、4名の研究員からなるグループの素晴らしい仕事、そしてこのプロジェクト期間中、さまざまな企業や組織、専門家からいただいたフィードバックに深く御礼申し上げます。

本ガイドブックの出版と14の前向き先行指標（PLI）は出発点であり、今後も発展していかなければなりません。継続的な改善プロセスを確立するため、これらの指標を使用した皆さまのご意見や経験を引き続きお聞かせください。

Martina Hesse-Spötter
ISSA予防特別委員会委員長

Helmut Ehnes
ISSA予防特別委員会VISION ZERO運営委員会委員長

背景

なぜこれらの指標が開発されたのですか?

前向き先行指標(PLI)は、ISSA VISION ZERO戦略に関わる企業や組織の要望に応えるために開発されました。そして、ISSA発行のガイドブック『VISION ZERO—災害ゼロと健康的な働き方のための7ゴールデンルール』を指標のための枠組みとし、ゴールデンルールそれぞれにつき指標を2種類ずつ策定しました。

これらの指標はどのように開発されたのですか?

開発プロセスにおいては、VISION ZEROの取り組み先進企業や学術文献、その他の信頼できる情報源(国の機関や業界など)、さらにはプロジェクトチームや運営委員会が入手可能な専門的知見や経験から、さまざまな情報やエビデンスを入手しました。また、以下のような会議でのプレゼンテーションや議論も参考にしています:「第10回労働災害防止国際会議(Work on Safety)」(オーストリア、2019年9月)、アメリカ心理学会(APA)／アメリカ国立労働安全衛生研究所(NIOSH)による「業務ストレスと健康に関する学会」(米国、2019年11月)、「VISION ZEROサミット」(フィンランド、2019年11月)、その他さまざまなISSAネットワークおよび運営委員会の会議。7つの前向き先行指標(PLI)草案についてのファクトシートを作成し、周知させることで、オンライン調査によるフィードバックを得ることができました。回答してくれたのは20以上の国、20以上の業種の企業と組織です。指標はそのフィードバックに基づき修正され、第2草案となる14の指標が開発され、運営委員会で議論されました。最終成果物となったのが、14の指標についてのファクトシートと本ガイドブックです。

開発者

このファクトシートとガイドブックは、2019年から2020年にかけ、Gerard Zwetsloot 教授(オランダ)、Pete Kines上級研究員(デンマーク)、Stavroula Leka教授(アイルランド)が、Aditya Jain准教授(英国)の協力を得て、ISSAのために作成したものです。この研究者グループは、ファクトシートとガイドブック作成に当たり、職場における安全・健康・ウェルビーイングの領域での学術・実務両面での豊富な経験を活かしてくれました。

学術上のステータス

一連の前向き先行指標(PLI)開発については、Safety Science(『安全科学』)誌に掲載された学術論文に詳述されています。参考文献: Zwetsloot, G.I.J.; M.; Leka, S.; Kines, P.; Jain, A. 2020. “Vision zero: Developing proactive leading indicators for safety, health and wellbeing at work”, in Safety Science, Vol. 130, October, No. 104890

この論文は、以下のリンクから無料閲覧・ダウンロードが可能です:

https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104890

資金拠出と運営委員会

本プロジェクトは、ISSAの7つの国際予防部門の支援と資金拠出を受けています。

- 建築業界における予防に関するISSAの国際部門
- 予防のための教育訓練に関するISSAの国際部門
- 電気・ガス・水に関するISSAの国際部門
- 予防のための情報に関するISSAの国際部門
- 鉱業における予防に関するISSAの国際部門
- 貿易、物品物流、港湾作業における予防に関するISSAの国際部門
- 輸送業における予防に関するISSAの国際部門

プロジェクト期間中、プロジェクトチームにはISSAプロジェクト運営委員会がフィードバックを行い、またプロジェクトチームが企業や団体からのインプットを入手できるようサポートしました。同運営委員会は、資金拠出を行ったISSA国際予防部門およびISSA事務局を代表する以下のメンバーにより構成されています: Helmut Ehnes（委員長）、Gisela Derrick、Christian Felten、Martina Hesse-Spötter、Petra Jackisch、Jens Jühling、Karl-Heinz Noetel、Sigrid Roth、Udo Schöpf、Alan Stevens, Sven Timm、Bernd Treichel（ISSA事務局）

VISION ZERO

VISION ZEROは、職場におけるあらゆる災害や怪我、業務上の疾病は予防可能であるとの信念に基づいています。VISION ZEROはまた、あらゆる災害や怪我、業務上の疾病を予防し、卓越した安全・健康・ウェルビーイングを継続的に推し進めることで、安全で健康的な職場を確保することを目標とし、その目標達成にコミットするというものです。VISION ZEROは、理想に向かって進む長い旅のようなものだと捉えなければなりません。また、VISION ZEROは価値をベースとしたビジョンであり、業務が働く人の安全・健康・ウェルビーイングにネガティブな影響を与えるようなことがあってはならず、可能な限り働く人の安全・健康・ウェルビーイングを維持向上させ、彼らの自信と能力と職業人としての魅力を高めるものであるべきだという考えに立っています。

安全・健康・ウェルビーイングに関するパフォーマンスについて、組織がVISION ZEROにコミットするに当たり、このレベルまでやらなければならないというものはありません。VISION ZEROに心からコミットすることで、VISION ZEROの旅に出るために必要なプロセスと社会的サポートを構築維持することが可能になります。VISION ZEROとは獲得したり達成したりするものではなく、実行すべきものなのです。VISION ZEROは、社内に安全・健康・ウェルビーイングの専門家を抱える大規模な優良企業のためだけにあるわけではありません。自社の事業戦略に安全・健康・ウェルビーイングを組み込んだ経験があまりない中小企業にとっても意味のある取り組みです。

ビジョン（すなわちマインドセット、将来はどうなるのか、またはどのようなものになり得るかについての鮮明なイメージ）は、長期にわたる大きな願いを示すものだということを理解することが重要です。「ゼロ」はターゲットではありませんし、ターゲットだと考えるべきでもありません。むしろそれは、災害や怪我、業務上の疾病は、適切でタイムリーな業務設計、計画、手順、実践を通じて予防可能だとの認識をベースとした大きな願いなのです。

安全･健康･ウェルビーイング

本ガイドブックにおいて前向き先行指標（PLI）を考える際には、安全･健康･ウェルビーイングは以下のように定義されます:

- 職場における安全とは、怪我のない職場を維持するための、職場における安全環境と安全行動の積極的な推進および維持／持続、また事故、インシデント、ニアミスのような突然かつ不測の有害事象や安全でない職場環境の積極的予防を指します。
- 健康―職場における身体的健康とは、労働者の身体的健康と作業能力を維持するための職場における健全な環境と行動の積極的な推進および維持／持続、また体調不良やネガティブな精神状態を作り出す職場環境の積極的予防を指します。
- ウェルビーイング―職場における精神的健康とは、個人の良好なメンタルヘルスと生産的かつ創造的に働く能力を維持するための、心理社会的に健全な職場環境の積極的な推進および維持／持続、また体調不良や心理社会的にネガティブな職場環境の積極的予防を指します。

これら3つの要素「安全･健康･ウェルビーイング」は、それぞれ密接に関係し、影響を与え合うものです。これはつまり、シナジーを生み出すことが可能であるということも意味しており、前向き先行指標（PLI）すべてがこれら3つの次元すべてに関連しているのはそのためです。これら3つの次元への対応は包括的に行うことが望ましく、また可能であれば仕事のプロセスにこれら3つの次元をすべて組み込んでいくことが望まれます。しかし、これら3つの次元それぞれに十分な注意が確実に払われるようにするため、本ガイドブックの前向き先行指標（PLI）では、各要素個別に評価することを提案しています。今日、多くの組織では、安全を確保するための方針･仕組みの方が、健康とウェルビーイングのための方針･仕組みより進んだものとなっています。しかし安全･健康･ウェルビーイングがそれぞれ影響を与え合うことを考えれば、安全推進のための長期目標へのコミットメントのみを組織が検討している場合でも、健康とウェルビーイングについての然るべき対応は必要となってきます。

「安全」から「安全・健康・ウェルビーイング」へ

組織が「当社は労働安全衛生に取り組んでいます」と語るとき、多くの場合、それはその組織が安全について取り組んでおり、健康については取り組み効果が明らかなものにのみ対応しているということを意味します。従業員のウェルビーイングがますます重要になりつつあることを多くの組織は認識していますが、体系的かつ積極的なウェルビーイング対応のための取り組みは未だになされていない状況です。

健康とウェルビーイングには統合／個別のどちらの形で関心を払うべきでしょうか?

前向き先行指標（PLI）それぞれは、3つの次元すべてにとって重要なものです。本ガイドブックと14の指標についてのファクトシートでは、3つの次元である「安全（Safety）・健康（Health）・ウェルビーイング（Wellbeing）」とその短縮形であるSHWという表記を用いています。これら3つの次元を統合し、またさらにはそれを組織のビジネスプロセスの一環にしていくことが推奨されます。SHWに取り組むと言いながら、安全のみを取り上げ、健康とウェルビーイングには限られた関心しか払わないような状況を避けるため、3つの次元に対して指標を個別に用いることをお勧めします。これにより、安全だけでなく健康とウェルビーイングについても体系的かつ積極的に管理していくためにはどうすればよいかが、組織にとって明確になるでしょう。また、安全への取り組みでうまくいったことをヒントに健康とウェルビーイングを改善することが組織にとって可能になります。組織内で、安全管理と同レベルの健康・ウェルビーイング管理手法が開発されれば、次はこれらの3つの次元をビジネスプロセスに組み込むよい機会となります。

シナジー創出の機会

これら3つの要素（SHW）の間には、重要な機会とシナジーが生まれる可能性がある源泉が存在しています。SHWは互いに似通った人間的価値や社会的価値を表すもので、人間の価値を大切にすることをベースにしています。また、3つの次元すべてにとって重要な共通の「サポート価値」も存在します。たとえば、信頼はウェルビーイングにとって重要なものですが、インシデントやニアミスが発生したときためらわずに報告しようと思える、あるいは健康問題に取り組もうと思えるような職場文化のためにも重要です。従業員が身体的にも精神的にも「仕事ができる」状態であることは、安全管理にとって重要です。安全とウェルビーイングのいずれを管理する際も、重要なのは仕事のプロセスにおける「通常からの逸脱」を管理低減し、作業の正確性を高めることです。メンタルヘルスを良好に保てば、（不必要な）ヒューマンエラーを防止することができますが、これはインシデント防止のためにも重要です。安全とウェルビーイングの間にはまた、重要な補完性があります。安全上の理由から、良好な安全文化の構築と安全行動の推奨にますます関心が向けられていますが、この両者は心理的側面が強く影響するものです。ウェルビーイングに関する文献では、職場組織に多くの関心が向けられていますが、これは安全にとっても重要なものです。安全行動については、多くの場合、個人が焦点となりますが、ウェルビーイングについては、これはとても重要なものですが、社会的サポートや良好なコミュニケーション、協力、さらにはある目標が一定程度の自律性といった社会的プロセスが焦点となります。ですから、仮に安全と「災害ゼロ」のビジョンにのみ焦点を当てていたとしても、上述したシナジーを生み出すためには、組織はウェルビーイングについても十分に管理することが必要なのです。

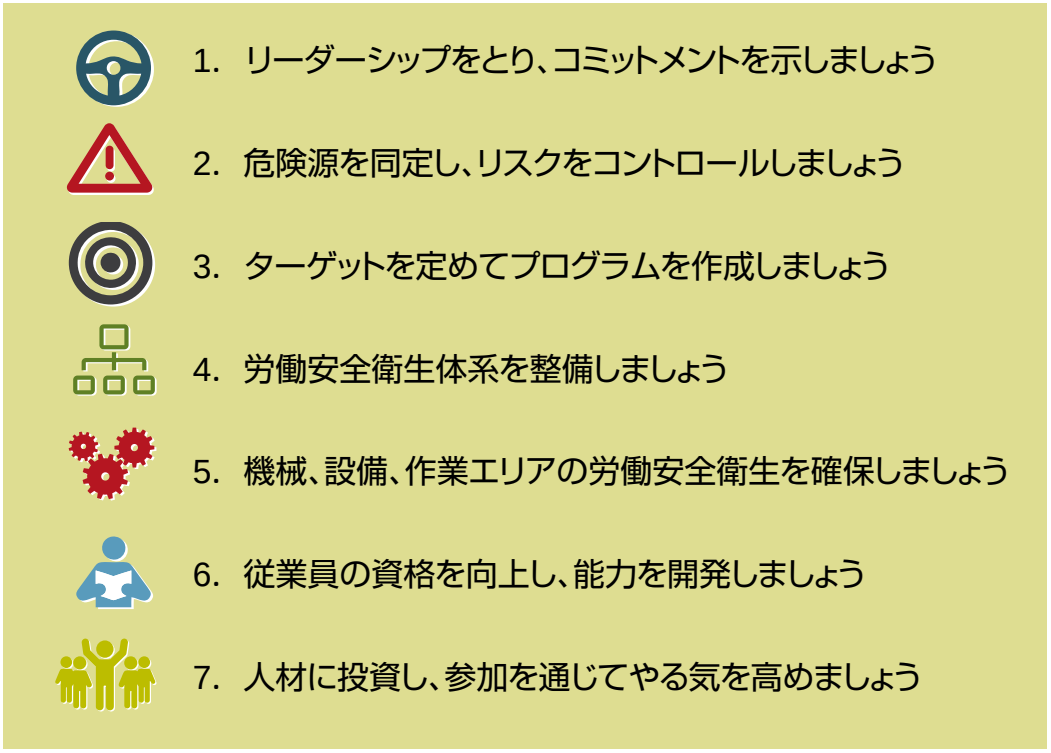
ウェルビーイング

職場における身体的･精神的健康及びウェルビーイングのどちらも、職場組織（業務内容、過重労働および早いペースを要求される業務、慢性的な過労、コントロールの欠如、役割分担の曖昧さ、役割分担上の摩擦、柔軟性のない業務スケジュールなど）および職場での人間関係（軋轢、ハラスメント、いじめ（やこれらに対するおそれ）など）の面で心理社会的危険源の影響を受けます。物理的な職場環境もまた、私たちの健康とウェルビーイングに直接影響を与えます。騒々しく汚れた職場で働いたり、設備の貧弱な職場で働くことを好む人はいません。心理社会的危険源から生じるリスクは、他の種類のリスク同様、体系的に管理することが可能です。上司や同僚からの適切な社会的サポートや、適度なレベルの自律性、学び成長する機会などのある健全な心理社会的な職場環境は、健康とウェルビーイング、そして安全に対し、ポジティブな影響を与えるのです。

多くの組織で、ウェルビーイングの推進は人事部門が担当し、健康と安全を支援するのは主にエンジニアもしくは労働安全衛生の専門家チームです。人事部門は人を扱うことには慣れていますが、体系的な労働安全衛生管理についての経験は通常あまり持ち合わせていません。同様に、労働安全衛生の専門家は通常、職場組織に関する対応の経験はあまり有していません。さまざまな組織の壁を打ち破り、共通のSHW戦略を構築するということは、組織の効果とシナジーを高める機会となり得ます。

VISION ZEROのための7ゴールデンルール

ISSAのVISION ZERO戦略は、以下の7ゴールデンルールを含むものです:



7ゴールデンルールについての経営者・管理職向けガイドブックは、ISSAのVISION ZEROサイト（http://visionzero.global/ja）からダウンロードでき、さまざまな言語によるバージョンが入手可能です。また、スマートフォンに‘Seven Golden Rules ISSA’ アプリをダウンロードしたり、インターネットでアプリを見つけることも可能です（sevengoldenrules.com）。

前向き先行指標（PLI） – 7ゴールデンルールをさらに詳しく

7ゴールデンルールのためのISSAのガイドブックは、組織全体でVISION ZEROを進展させていく上での基盤となります。その補完となる、このVISION ZEROのための前向き先行指標（PLI）ガイドブックでは、7ゴールデンルールについて詳述しています。はじめに、7ゴールデンルールのためのガイドブックを使用し、あなたの組織をよりよくするために最も意味があり重要な領域を特定するようにしてください。次に本ガイドブックで紹介する前向き先行指標（PLI）を用いれば、特定されたゴールデンルールに関連した重要な取り組みにフォーカスすることができます。

本ガイドブックに掲載されたすべての指標は、安全・健康・ウェルビーイングにとって重要なものです。ですが最善のアプローチとは、これらSHWを通常のビジネスプロセスや業務プロセスに統合することです。この理想に向かっての最初のステップは、SHWを個別に取り扱うのではなく、互いに影響し合い、働く人の安全・健康・ウェルビーイングにとって重要なものとして管理していくことです。そのために必要なのは、SHWに関わる従業員と、さまざまな部門や請負業者、パートナー組織などのステークホルダーが、効果的に協力し、互いに学び合うことです。

労働安全衛生における先行指標（leading indicator）と結果指標（lagging indicator）とは?

安全・健康・ウェルビーイング（SHW）のための先行指標と結果指標は、相互に排除し合うものではなく、補完的に用いることが可能です。これら2つの指標は車の運転に例えることができるでしょう。先行指標はフロントガラス越しに進行方向を見るようなものであり、結果指標はサイドミラーやバックミラーで後方を見るようなものです。

結果指標は多くの場合、結果にフォーカスし、長期間にわたる経時的データを蓄積していくものです。たとえば報告された事故や怪我、病欠（病気、身体的あるいは精神的問題などによるもの）、補償請求、インシデントやニアミス（怪我や体調不良、損害につながりかねないものを含む）、早期退職、長短期の病欠による製造損失日数などが該当します。結果指標は、何を改善すればよいか（インシデント低減や病欠の低減など）を決めるために用いることができますが、その目的達成のためにはどうすればよいかについてのヒントを与えてくれることはあまりありません。

先行指標は多くの場合、プロセスにフォーカスしており、SHW向上のための取り組みと言い換えてもよいでしょう。多くの先行指標は、一般的にグッドプラクティスと考えられている活動、たとえば、管理職の役割と責任、新人研修やその他の研修、会議、調達などにSHWを組み込むことを指しています。これらの先行指標は、SHWプロセスの中で注意が必要な強みと弱みの傾向を特定するための一助となり、特定プロセスの改善に向けての意思決定のために用いることができます。

前向き先行指標（PLI）は、単に既存のリスクをコントロールし、現状を守るだけでなく、継続的改善のための機会を認識し、生み出し、活用し、評価することにフォーカスした実行可能な現在進行形のプロセスや取り組み、そのパフォーマンスを反映しています。そのため、前向き先行指標（PLI）はインパクトを生み出す大きな可能性を秘めています。前向き先行指標（PLI）の重要な特徴には、以下のようなものが含まれます:

- 新しい創意工夫を用いて、SHW改善のための変化に影響を与える。
- （設計や調達などの）早い段階で、SHW上のリスクを予期する。
- 従業員のことを考えたビジネスモデルを開発する。
- 組織のヒエラルキーの上位職者 にも各種取り組みを適用する。
- 社会的サポートや信頼、公正さ、オープンであることを重視するところの、学び続ける予防文化を推進する。

VISION ZEROにとってなぜ前向き先行指標（PLI）が必要なのですか?

小規模組織は、良好なSHW（および関連するグッドプラクティス）を生み出してくれる取り組みを明確にするために前向き先行指標（PLI）を用いることができます。また、大･中規模組織は、7ゴールデンルール関連の重要項目について、自社がどの程度取り組めているかを測定（定量化）するために用いることもできるでしょう。また大･中規模組織であれば、指標をベンチマークのために使うこともできます。このベンチマークは組織内（拠点やユニットを比較）、業界内（同業他社との比較）、業界を超えて（他業界の先進企業との比較）のいずれで行うことも可能です。

よく知られた名言として「成果が測れるものは、必ず成し遂げることができる」というものがあります。VISION ZEROとは、完全に「成し遂げる」ことは決してできない旅のようなものですが、前向き先行指標（PLI）は、良好なSHWのための重要な取り組みを組織に「成し遂げ」させてくれ、持続可能な組織となることを可能にしてくれます。SHWの各要素がプロセスの一部として統合されているケース（新人研修やその他の研修、調達、業務前のミーティング、業務の計画や体制づくりなど）の数を毎月測定することで、SHWの継続的改善に注力し続けることができます。これらの指標は、今後数年間で進むべき方向性を示してくれるため、「大きな意思決定」を行うためにも有用ですが、同様に、直近数か月間取り組んできた活動を進展させ、評価し、見直すためにも、また今後数か月の方向性を定めるのにも役立ちます。前向き先行指標（PLI）を活用すべき理由としては、この指標が以下を実行するに当たっての一助となることが挙げられます:

- 良好なSHWを生み出すための取り組みに注力する
- 将来のSHWに関するパフォーマンスを予測する
- SHWのパフォーマンスを決定する主要要因とプロセスにおける強みと弱みを特定する（すなわち、SHWを推し進め、SHWリスクを最小化する）
- タイムリーで積極的かつ意味のあるフィードフォワード（未来を見据えたアドバイス）やフィードバックの仕組みをマネジメントと従業員双方に提供する
- 組織内外や業界内外、国内外でのベンチマークを可能にする
- 顧客やビジネスパートナー、投資家、保険会社、当局などの外部ステークホルダーに対してグッドプラクティスや真の予防文化を有していることを示し、銀行や保険会社、契約上のパートナー、さらには顧客や広く社会に対し、良好なパフォーマンスを見せる
- 請負業者やサプライヤーに対し、グッドプラクティスや真の予防文化を確立するよう求める
- 国連の持続可能な開発目標（SDGs）･企業の社会的責任（CSR）･SHWの間のつながりを広く理解してもらう

前向き先行指標（PLI）を用いることについてのコストベネフィット分析はまだありません。しかし、ISSAのVISION ZERO関連資料で言及され、現在の多くのエビデンスが示すように、労働安全衛生の投資収益率（ROI）は、通常、投資した1通貨単位（1ドル、1ユーロ、1ペソ等）当たり2.2となります。

VISION ZEROのための前向き先行指標（PLI）の選定基準

一連の前向き先行指標（PLI）の選定と開発に当たっては、以下の基準をベースとしています:

- プロアクティブであるか
- コンプライアンスを達成し、さらにはコンプライアンス以上を目指す上で有用か
- 3つの次元である安全・健康・ウェルビーイングにとって重要か
- VISION ZEROのための7ゴールデンルールとSHWの3つの次元との間のシナジーを生み出す可能性があるか
- 業界／組織のこれまでの知見から引き出せる、有効性に関するエビデンスがあるか
- 有効性に関する科学的エビデンス[1]があるか
- 小規模組織が定性的に使用することができるか
- 定量的な測定が比較的容易にできるか（追加ツールが不要）
- SHWパフォーマンスを定量化できるか（大・中規模組織）
- 十分な「伝達力」を備えているか
- 結果指標に対し補完性があり、バランスが取れるか
- SHWに関する方針を見直す、あるいは業務の計画や業務の仕方についての定期的な（月次など）意思決定にとって有用か
- 従来型の指標と、より革新的な指標の両者から成り立っているか
- 既存のマネジメントシステムの効果を改善し、予防文化を育てるために有用か

1. 有効性に関する科学的エビデンスと知見からのエビデンスは、主に安全についての指標をベースにしています。これは、健康とウェルビーイングについての指標についての研究と科学的エビデンスは現在ごく限られているためです。

前向き先行指標（PLI）はどのような組織にとって意味があるのでしょうか?

すでにVISION ZEROを導入している、あるいは導入を検討している組織にとって前向き先行指標（PLI）は意味があるものとなります。製造業かサービス業かに関わらず、非営利組織か営利組織かに関わらず、また規模の大中小に関わらず、前向き先行指標（PLI）は役立ちます。VISION ZEROは、コミットメントに基づく戦略です。SHWパフォーマンスの初期レベルにおいて、SHW戦略は、まずコミットすることから始めます。VISION ZEROは、最高のパフォーマンスを挙げている組織のためのものだけではありません。多くのVISION ZEROに参画している組織では、安全に向けたプロセスが、健康とウェルビーイングのためのプロセスに比べ大きく進んでいます。SHWのための前向き先行指標（PLI）は、どのような状況にある組織にとっても有用なものとなり得ます。

この指標を使用する主なグループは、経営者やリーダー、トップマネジメントやミドルマネジメントです。その理由は、組織におけるSHWの取り組みについて一番の責任を有するリーダーやラインマネジャーのコミットメントをVISION ZEROが求めることにあります。二番目のユーザーグループは、従業員代表です。従業員の声がしっかりと聞き届けられ、指標が実際に使われ、指標に沿ったグッドプラクティスがスムーズに取り入れられるようにしていくために従業員代表は欠かせません。

この指標を（たとえばベンチマークのためになど）定量的に使いたいと考える、大・中規模組織では、二番目のユーザーグループは（社内の）SHW専門家となります。このような専門家は、組織のリーダーに指標の重要性を提示し説明するという重要な役目を担っています。次に重要な業務は、指標を使うために必要なデータを収集し、組織内で指標を紹介したり伝えるというものです。

指標の三番目のユーザーグループは、SHW領域の政策決定者や当局、社会保障関連組織や業界団体、金融会社や保険会社です。これらの組織は、担当する製造業やサービス業の会社におけるVISION ZEROを促進したり、SHWパフォーマンスを測定したり、ターゲット企業がベンチマークを行うことを促すために指標を利用することができます。

最後に、バランス・スコアカードなどのより幅広い重要業績評価指標（KPI）や、広範なベンチマーク活動の中にこの指標を組み込みたいと考える組織もあるでしょう。

14の前向き先行指標（PLI）

VISION ZEROのための前向き先行指標（PLI）は、ISSAのVISION ZEROゴールデンルール7項目それぞれに対して2指標、計14指標から成り立っています。ですが、1つのルールに対する指標が、他の6ルールの1つ以上と重複している場合もあります。各指標を測定する目的、主要コンセプト、グッドプラクティス、制限事項とオプションについては、14指標の各ファクトシートで紹介しています（27～41ページをご覧ください）。

No.	前向き先行指標（PLI）	目的（簡易版。詳細については各セクションのファクトシートをご覧ください）
1.1	目に見えるリーダーシップのコミットメント	リーダーは、目に見える形でのリーダーシップのコミットメントにより、SHWへのコミットメントを示し、SHWの改善を積極的に推進します。
1.2	必要なスキルと能力を備えたリーダー	VISION ZEROプロセスをさらに推し進めるために重要なのは、コミットし、内発的動機づけの高いSHWのリーダーです。
2.1	リスク管理の評価	SHWリスク管理の効果を評価することで、SHW向上に対するリーダーの注力とコミットメントを示すことができ、組織の学びと継続的改善にも役立ちます。
2.2	不測の事態からの学び	不測の事態（インシデント、事象、案件）から学ぶことで、同様の好ましくない事態の発生や再発を防ぐことにつながります。
3.1	職場や業務に関する導入研修	導入研修プロセスにSHWを組み込むことで、SHWがそれぞれの業務やビジネスプロセスにとって不可分の一部であることを示すことができます。
3.2	ターゲットを絞ったプログラムの評価	ターゲットを絞ったSHWプログラム（たとえば期間を区切ったキャンペーンなど）を評価することで、そのプログラムが予定通り実施されたか、改善目標を達成したかが確認できます。
4.1	業務開始前のミーティング	SHWを業務開始前のミーティングに組み込むことで、各現場特有の危険源やリスク、予防措置を業務開始前に特定することができるようになります。
4.2	業務の計画と体制づくり	業務の計画と体制づくりは、あらゆる組織の成功とSHWの確保にとって非常に重要です。
5.1	イノベーションと変化	技術的、組織的、人的変化は組織において高い頻度で起こるものですが、計画段階当初からSHW向上のためにこれを積極的に検討する必要があります。
5.2	調達	調達によって長期的なSHWリスクが変わってきます。この指標はSHW向上のために調達を体系的に活用していくことを目的としています。
6.1	初期研修	優れたSHWを確保し、仕事を始める前にリーダーや従業員が適切な資格を有するようにしておくためには、初期研修が鍵となります。
6.2	再研修	再研修を行うことにより、リーダーや従業員のSHWについての知識やスキルを最新のものに保つことができます。
7.1	改善提案	SHW向上のための提案が歓迎され、真剣に受け取られれば、積極的コミットメントを高め、SHW向上に役立ちます。
7.2	功績の認知と報酬	SHWのための功績の認知と報酬では、望ましいSHW行動を行ったことに対する感謝の念を示します。

VISION ZERO 前向き先行指標（PLI）利用に当たっての3つのオプション

前向き先行指標（PLI）の利用には3つのオプションがあります。これは進むにつれ正確さと複雑さが上がっていく3つのステップと考えてもよいでしょう。

非常に小規模な組織であれば、第1のオプションだけを利用したいと考えるかもしれません。第2のオプションはほとんどの組織にとって有用となり得るものであり、小規模組織の場合は限られた数の指標に絞ってオプション2を使いたいと思うかもしれません。第3のオプションは、業界内、あるいは業界横断的なベンチマークを可能にするもので、VISION ZEROにコミットする規模の大きな組織で利用できます。

オプション1: Yes/Noチェックリスト

オプション1は、シンプルな「Yes」か「No」チェックリストを用いるもので、優れたSHWプロセスのために重要な取り組みに焦点を当てるものです。このオプションを利用することで、優れたSHWプロセスのために重要な取り組みがきちんと実施されているかを企業が理解する助けとなります。このオプションでは、3つの次元である安全、健康、ウェルビーイングを個別に扱います。このオプションはまた、社内にSHWの専門家がいない組織や、安全についてはすでにかなり取り組んでいるが、健康やウェルビーイングについてはあまり取り組んでいないという組織にとっても有用です。

オプション2: 頻度評価

オプション2は、優れたSHWプロセスのために重要な取り組みが体系的かつ一貫した方法で実施された頻度について評価するものです。5つの準定量的スケール「常にもしくはほぼ常に」「しばしば」「ときどき」「まれに」「ごくまれにもしくはまったくない」を用いて、体系的アプローチと一貫性の度合いを評価します。オプション2はまた、社内の異なる部門や拠点の間でベンチマークを行う際にも役立つかもしれません。

オプション3: 定量的測定

オプション3では定量的測定を行います。これはより進んだアプローチで、主な取り組みは頻度もしくは割合を用いて定量的に測定され、結果については社内・社外、国内・国外に関わらずベンチマークとして用いることが可能です。オプション3のためには、指標データの収集と記録のため、より多くの作業が必要となります。そのため、組織によってはオプション3にすべてのSHW指標を当てはめるのではなく、いくつかの指標に絞ることも考えられます（後述のアドバイスをご覧ください）。

これら3つのオプションは、オプション1から始まり、その後オプション2、オプション3と進んでいく段階的アプローチと見なすこともできます。しかし、直接オプション2またはオプション3からスタートすることも可能です。以下のページで、各オプションについてより詳細にご説明します。

オプション1: YES/NOチェックリスト

それぞれの前向き先行指標（PLI）は、優れたSHWを生み出す助けとなる取り組み（業務開始前ミーティングあるいは再研修にSHWを組み込む等）に焦点を当てたものです。チェックリストを活用することで、組織は次のように自問することとなります:「社内のこれらの取り組みは安全のために行っているのだろうか?それとも健康、あるいはウェルビーイングのためだろうか?」これに対する回答が、各SHW次元に対する「Yes」または「No」となります。

指標チェックリストを利用する際は、異なるタイプの人々（経営陣、従業員、SHW専門家）に関わってもらい、回答の差異を前向きな学び合いの姿勢で議論してもらうことをお勧めします。回答が「No」だった場合、それぞれの指標についてのファクトシートに記載されたグッドプラクティスを参考にしながら、その取り組みの導入に注力することが重要です。回答が「Yes」だった場合は、ファクトシートのグッドプラクティス事例からさらなるヒントが得られないかを確認するようにしましょう。次ページではオプション1の利用例を紹介します。

オプション1: 前向き先行指標（PLI）それぞれに「Yes」か「No」かを回答する

オプション1　前向き先行指標（PLI）／主な取り組みのチェックリスト	安全		健康		ウェルビーイング		計
	YES	NO	YES	NO	YES	NO	YES
1.1　リーダーは業務プロセスや行動の中で明確にSHWへのコミットメントを示していますか?	√			√		√	1
1.2　新たなリーダーは内発的動機づけの高いまたはSHWにおける優れた経歴をベースに選ばれていますか?	√		√			√	2
2.1　SHWリスク低減策の評価は行われていますか?	√			√		√	1
2.2　不測のSHW事象の報告については、調査、SHWの学び／向上、直接の関係者へのフィードバックのために、リーダーがフォローアップしていますか?	√		√			√	2
3.1　SHWは導入研修のプロセスに組み込まれていますか?	√		√		√		3
3.2　ターゲットを絞ったプログラムとそのSHW改善目標の評価は行われていますか?	√			√	√		2
4.1　業務開始前ミーティングの議題にSHWは組み込まれていますか?		√		√		√	0
4.2　業務の計画と体制づくりの際には、体系的にSHWが考慮されていますか?	√			√		√	1
5.1　技術上または組織上のイノベーションは、その設計段階でSHW危険源を低減するように用いられていますか?		√		√	√		1
5.2　調達プロセスの中にSHWの推進が組み込まれていますか?	√		√			√	2
6.1　初期研修の中でSHWが取り上げられていますか?	√		√		√		3
6.2　再研修の中でSHWが取り上げられていますか?	√			√		√	1
7.1　従業員からのSHWの改善提案は十分にフォローアップされていますか?	√		√			√	2
7.2　素晴らしいSHWパフォーマンスを見せた従業員はその功績を認知されていますか?	√			√		√	1
“YES” 合計	12/14 (86%)		6/14 (43%)		4/14 (29%)		22/42 (52%)

達成	**81-100%**
発展中	**61-80%**
進行中	**41-60%**
学習中	**21-40%**
開始	**0-20%**

オプション1を実施してみて、すべての重要な取り組みがすでに組織内で実施されており、ほとんどすべてのグッドプラクティスもすでに考慮されている場合、オプション2に進みましょう。

オプション2: 頻度評価

オプション2は、重要な取り組みが、十分に／頻繁に／一貫して行われているかどうかの度合いに関する質問にフォーカスするもので、「常に」から「まったくない」までの5段階評価に基づいています。

以下の設問はどの程度当てはまりますか?次のスケールを用いてお答えください: 常にもしくはほぼ常に= 4、しばしば = 3、ときどき = 2、まれに = 1、ごくまれにもしくはまったくない= 0	安全	健康	ウェルビーイング	計
1.1 どのような頻度で、業務プロセスや行動へのSHWの組み込みについて、リーダーが目に見える形でコミットメントを示していますか?	4	3	1	8
1.2 どのような頻度で、内発的動機づけの高いまたはSHWにおける優れた経歴をベースに新たなリーダーが選ばれていますか?	3	2	2	7
2.1 どのような頻度で、SHWリスク低減策の評価が行われていますか?	4	2	3	9
2.2 どのような頻度で、不測のSHW事象の報告について、調査、SHWの学び／向上、直接の関係者へのフィードバックのために、リーダーがフォローアップしていますか?	3	1	2	6
3.1 どのような頻度で、導入研修のプロセスにSHWが組み込まれていますか?	4	4	3	11
3.2 どのような頻度で、ターゲットを絞ったプログラムとそのSHW改善目標の評価が行われていますか?	4	4	2	10
4.1 どのような頻度で、業務開始前ミーティングの議題にSHWが組み込まれていますか?	4	2	0	6
4.2 どのような頻度で、業務の計画と体制づくりの際に体系的にSHWが考慮されていますか?	3	3	4	10
5.1 どのような頻度で、技術上または組織上のイノベーションが、その設計段階でSHW危険源を低減するように用いられていますか?	3	2	3	8
5.2 どのような頻度で、調達プロセスの中にSHWの推進が組み込まれていますか?	4	2	0	6
6.1 どのような頻度で、初期研修の中でSHWが取り上げられていますか?	4	3	3	10
6.2 どのような頻度で、再研修の中でSHWが取り上げられていますか?	3	3	4	10
7.1 どのような頻度で、従業員からのSHWの改善提案が十分にフォローアップされていますか?	4	1	3	8
7.2 どのような頻度で、素晴らしいSHWパフォーマンスを見せた従業員は功績を認知されていますか?	3	2	4	9
計	46/56 (82%)	32/56 (57%)	34/56 (61%)	112/168 (67%)

達成	**81-100%**
発展中	**61-80%**
進行中	**41-60%**
学習中	**21-40%**
開始	**0-20%**

上記の頻度スケールを用い、関連するグッドプラクティスも考慮して評価すればよいでしょう。結果が「しばしば」あるいは「常にもしくはほぼ常に」であれば、オプション3を用いた次のステップに進むことを検討してください。オプション2はまた、組織にとって最も意味のある指標を選ぶために実施することもできます。

オプション3: 定量的測定

オプション3では、重要な取り組みを定量的かつ客観的に測定します。これをサポートするための活動（データ収集や記録）が必要となり、SHW管理についての責任を持つリーダーもしくは専門家が、そのような活動を担う場合もあるでしょう。

オプション3では割合や頻度を測定します。たとえば、調達活動のうちSHWの要素を組み込んだものの割合や、SHWが議論された業務開始前ミーティングの頻度などが挙げられます。

割合の例（指標6.1）：ある組織には、過去12か月間に新たな職務に就いたリーダーが10名と従業員が40名いる。新リーダーへの初期研修の中で、安全については10名全員（100%）が受講し、健康については8名（80%）、ウェルビーイングについては9名（90%）が受講した。従業員向け初期研修では、安全については38名（95%）が、健康については36名（90%）が、ウェルビーイングについては32名（80%）が受講した。

データ収集に当たってはリーダー、従業員（またはその代表）、SHW専門家すべてを巻き込み、一連の指標についての「スコア」を活用することで、より積極的にSHWに取り組み、予防文化を向上させていくことが組織には求められます。

自組織のパフォーマンスを評価し、次のレベルを達成できるよう努めていく必要性が高いかどうかを検討するために、組織は5つの結果レベル（後述）を用いることができます。また、割合に注目することで、自組織の評価や格付けを行うことも可能です。

前向き先行指標（PLI）を用いた5つの結果レベル

測定された頻度または割合（理想的／標準的な頻度は業界や危険源のタイプにより異なる可能性があります）	認定
81-100%	達成
61-80%	発展中
41-60%	進行中
21-40%	学習中
0-20%	開始

ベンチマーク

前向き先行指標（PLI）は、SHWのパフォーマンスを決定づけることが期待される重要な意思決定をサポートすることができます。この指標はまた、（社内および社外の）ベンチマークに活用することも可能です。

オプション1は、自分達が積極的に取り組む取り組みについての洞察を組織に与えてくれるものです。通常このオプションは、社内の異なる部門や事業ユニット間のベンチマークにのみ利用されることとなります。このオプションはまた、中規模組織や、小規模の協力企業ネットワークにとって有用なものとなります。

オプション2は、プロアクティブな取り組みがどのような頻度で、あるいはどの程度体系的に行われているかについての洞察を組織に与えてくれるものです。オプション1同様、オプション2は社内でのベンチマークに役立ちます。しかし同時に、自組織と似た組織とのベンチマークにも有用です。ここでの測定は推定した頻度と割合をベースにしており、ベンチマークには5段階評価（達成／発展／進行／学習／開始）を用いるのがベストです。これはそれぞれの指標について個別に行うこともできますし、指標（または選択した指標）全体について行うことも可能です。

オプション3は定量データに基づくもので、そのため、各指標に関係する割合の多くはベンチマークに使用することができます。5段階評価を使うことも選択肢の一つです。これは個々の指標について行うことができます。オプション3は、より進んだ取り組みを行う組織が、他の先進組織とベンチマークを行いたい場合や、国際的なベンチマークを行いたい場合に、もっとも意味のあるオプションです。

一般的アドバイス―グッドプラクティス

組織内の一人の人物（もしくは外部専門家）に、指標管理のための包括的な責任を担わせることが可能です。つまり、オプション3のために必要なデータの収集、評価／測定プロセスの構築、責任者／責任部署や関係する従業員への結果のコミュニケーションなどを担うというものです。

- 指標に関連する主要な取り組みは、必ずその取り組みに関連の深い人物が責任を担うようにしてください。たとえば、業務開始前のミーティング（指標4.1）の実行については、ミドルマネジメントと監督者全員に責任があると定めるのです。
- ファクトシートに記載されたグッドプラクティスは、評価や測定で直接言及されることはありませんが、指標を意味のあるものとするためには非常に重要であることを強調してください。
- 指標のほとんどについては、月次ベースで測定することが役立ちます。月次ベースで測定することにより、経時的なトレンドや方向性が明確になります。また、タイムリーな計画や実施プロセスの調整も可能にしてくれます。
- 組織内の専門家は、指標の導入や評価プロセスのサポート、結果の伝達などのための施策実施に非常に大きな役割を果たすことができますが、それぞれの指標がビジネスの一部に組み込まれ、組織の上級リーダーが責任を持つことが重要です。

VISION ZERO

職場における安全・健康・ウェルビーイングのための14の前向き先行指標（PLI）

ファクトシート

ルール1	リーダーシップをとり、コミットメントを示しましょう
指標1.1	目に見えるリーダーシップのコミットメント
指標1.2	必要なスキルと能力を備えたリーダー

ルール2	危険源を同定し、リスクをコントロールしましょう
指標2.1	リスク管理の評価
指標2.2	不測の事態からの学び

ルール3	ターゲットを定めてプログラムを作成しましょう
指標3.1	職場や業務に関する導入研修
指標3.2	ターゲットを絞ったプログラムの評価

ルール4	労働安全衛生体系を整備しましょう
指標4.1	業務開始前のミーティング
指標4.2	業務の計画と体制づくり

ルール5	機械、設備、作業エリアの労働安全衛生を確保しましょう
指標5.1	イノベーションと変化
指標5.2	調達

ルール6	従業員の資格を向上し、能力を開発しましょう
指標6.1	初期研修
指標6.2	再研修

ルール7	人材に投資し、参加を通じてやる気を高めましょう
指標7.1	改善提案
指標7.2	功績の認知と報酬

前向き先行指標（PLI）ファクトシート

指標1.1	目に見えるリーダーシップのコミットメント
ルール1	リーダーシップをとり、コミットメントを示しましょう

狙い

リーダーは目に見える形でリーダーシップのコミットメントを示し、模範となるロールモデルとなることで、自らがSHWにコミットし、SHW向上プロセスおよび予防文化の構築を積極的に推し進め、サポートしていることを示すことができます。

キーコンセプト

目に見えるリーダーシップのコミットメントを通じ、SHWは当該組織のコアバリューで決して妥協してはならないということを、積極的かつ一貫した形でリーダーが示すこととなります。SHWは優れたビジネスの最も重要な一部だと見なされます。優れたロールモデルとなることで、リーダーは従業員が取り組みと行動の両面で積極的にSHW向上に貢献できるように働きかけることとなるのです。業務や製造に対するプレッシャーが高まった時でも、コミットしたリーダーは高いレベルのSHWが保たれるようにしてくれます。コミットしたリーダーは、組織の最大の資産が人材であることを知っており、オープンなコミュニケーションで従業員との間に信頼関係を築き、業務やビジネスの一環として、危険源があれば報告し、SHWを高めていくという文化を作り上げます。

グッドプラクティス

1. ロールモデルとして、リーダーはSHWの基準を定め、自身の行動や言語／非言語コミュニケーションを通じてSHW基準を広く認知させている。
2. 定期的に職場の「見回り」を行い、従業員との話し合いを基に、現場レベルでのSHWリスクを理解し、SHW行動を推進する。
3. SHWを公式／非公式ミーティングの中に確実に組み込み、熱意をもって改善機会を特定する。
4. SHWが調達、企画、人事管理、実績評価、インシデント調査などの事業活動の一部となるように図り、救済措置、フォローアップ、学びが確実に行われるようにする。
5. ビジネスパートナーに対してもSHWをコアバリューとして共有し、請負業者やサプライヤーもまた当該組織のSHWに対するコミットメントを遵守するように図る。

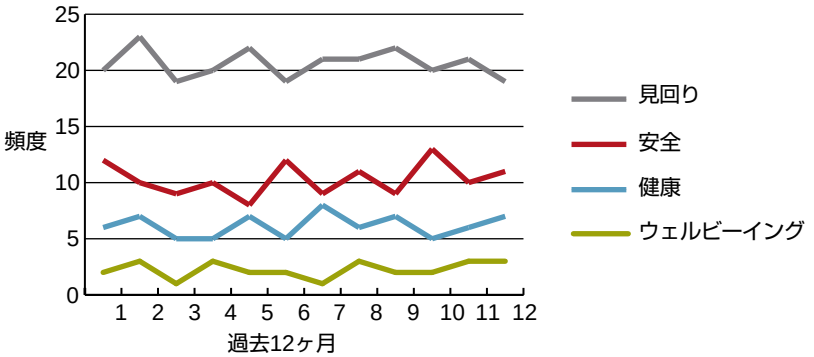
制限事項

すべての職場において、またすべての従業員（たとえばトラックの運転手のように独りで働く従業員）にとって、常にリーダーが「物理的に見えている」ようにすることは不可能ですが、リーダーがSHWにコミットしていることを誰もが理解しているように図らなければなりません。

測定法（詳細についてはVISION ZERO前向き先行指標（PLI）ガイドブックをご覧ください）

オプション1: リーダーは業務プロセスや行動の中で視覚的にSHWへのコミットメントを示していますか?（Yes/No）
オプション2: どのような頻度で、業務プロセスや行動へのSHWの組み込みについて、リーダーが視覚的にコミットメントを示していますか?（常にもしくはほぼ常に／しばしば／ときどき／まれに／ごくまれにもしくはまったくない）
オプション3: 業務プロセスや行動へのSHWの組み込みについて、リーダーが視覚的にコミットメントを示す頻度（毎日、毎週）を評価します。

オプション3の例:リーダーは毎日就業時間中に部門の見回りを行っている。最初の月の20回の見回りのうち、12回で安全に関する課題に対処し、6回で健康に関して、2回でウェルビーイングに関する課題に対処した。



前向き先行指標（PLI）ファクトシート

指標1.2	必要なスキルと能力を備えたリーダー
ルール1	リーダーシップをとり、コミットメントを示しましょう

狙い

リーダーがコミットし、必要なスキルと能力を備えていることは、VISION ZEROの発展のプロセスを推し進めていく上で非常に重要です。そのようなリーダーは、SHWを向上させ、個人および組織のコアバリューとしてSHWを推進していこうという動機づけがもともと高いのです。さらにリーダーはSHWをビジネスプロセスの一部と見なし、SHWの継続的改善プロセスをサポートしつつ、強固な予防文化を作り上げます。

キーコンセプト

SHWへの内発的動機づけとは、その動機づけが内的なものであり、外部からのインセンティブに影響されないことを示しています。それは長く継続し、自律的なものかつ満足感を与えてくれるものであり、学びと能力向上のプロセスを促進してくれます。必要なスキルと能力を備えたSHWリーダーには、態度、各種スキル、VISION ZERO戦略を含めた知識、リーダーシップスキルやSHW危険源やリスク防止の経験が備わっています。

グッドプラクティス

1. （新たな）リーダーの選定基準には、積極的かつ効果的にSHWを推し進めてきたという経歴と優れた感情的知性の持ち主であるという要素が入っている。
2. 優れたSHWリーダーは、これまでにも（重大）事故や業務関連の疾病防止に個人的に一役買ってきた場合が多い。彼らはSHWについてさまざまな検討を行い、SHWを重要な個人的価値と考えている。
3. SHWに対する価値観は、スキルや知識に比べ変わりにくく、優れたリーダーを選ぼうとする際には価値観が重要な要素となる。
4. SHWリーダーシップがすべてのリーダー開発や研修プログラムの重要な一部であるように図る。
5. 献身的で有能なリーダーは、危険なプロセスと望ましくない事態に関する情報は、SHW能力とパフォーマンスを育成していくために非常に重要であることを理解している。

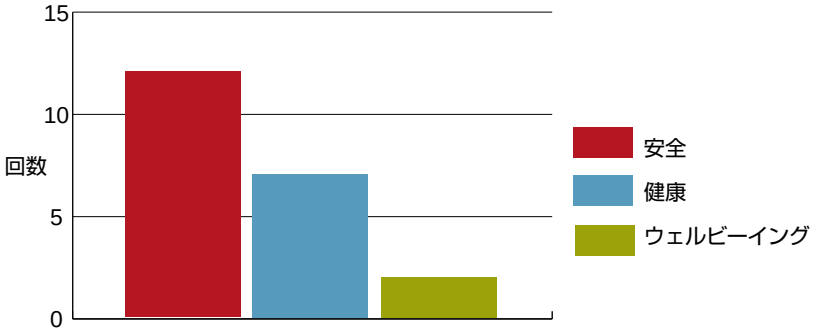
制限事項

有能なSHWリーダーでさえ、倫理的･実際的なジレンマや、意図した取り組みの結果として、不測かつ望ましくない結果に直面する場合があります。こういったことは、学びや継続的改善のための機会として扱うようにします。

測定法（詳細についてはVISION ZERO前向き先行指標（PLI）ガイドブックをご覧ください）

オプション1: 新たなリーダーは高い内発的動機づけまたはSHWにおける優れた経歴をベースに選ばれていますか?（Yes/No）
オプション2: どのような頻度で、高い内発的動機づけまたはSHWにおける優れた経歴をベースに新たなリーダーが選ばれていますか?（常にもしくはほぼ常に／しばしば／ときどき／まれに／ごくまれにもしくはまったくない）
オプション3: 過去12か月の間に新たにリーダーとなった人は何人いますか?選考プロセスでの評価で、どれぐらいの割合の人が、過去にSHWの積極的推進を行ったという経歴があるとされましたか?

オプション3の例:過去12か月間に新たに14人がリーダーとなった。選考プロセスにおいて、12名（86%）は過去に積極的に安全推進を担ってきたと評価され、7名（50%）は健康推進を、2名（14%）はウェルビーイング推進を担ってきたと評価された。



新しいリーダーの評価された能力
(n=過去12ヶ月新たにリーダーとなった14人)

前向き先行指標（PLI）ファクトシート

指標2.1	リスク管理の評価
ルール2	危険源を同定し、リスクをコントロールしましょう

狙い

SHWリスク管理の効果を評価することで、リーダーがSHW向上に注力しコミットしていることを示すことができ、また従業員の積極的参加や従業員への影響を刺激することができます。リーダー、従業員の両者が、事業の一環としてのSHW向上策の効果と持続可能性を高める一助ともなってくれます。さらに、組織の学びと継続的改善にもつながります。

キーコンセプト

SHWリスク管理とは、タイムリーかつ体系的な危険源とリスクの同定、アクションプランの策定、SHW向上のための施策の実行とその評価などを指します。

グッドプラクティス

1. SHWリスク評価とその効果の評価がリーダーの通常の職務の一部となり、リーダーがその説明責任を果たすよう図る。
2. リスク管理評価プロセスに、リーダー、SHW専門家、従業員すべてを関与させる。
3. 評価に当たっては、リスク管理の階層（優先度順に:除去、代替、隔離、技術的管理、組織対応管理、個人保護具、取扱い説明）の原則を適用する。
4. リスク管理施策がより効果的なものとなるよう、強化･調整･修正するために評価を利用する。
5. 請負業者にとって意味のあるリスク評価やアクションプランを含める。

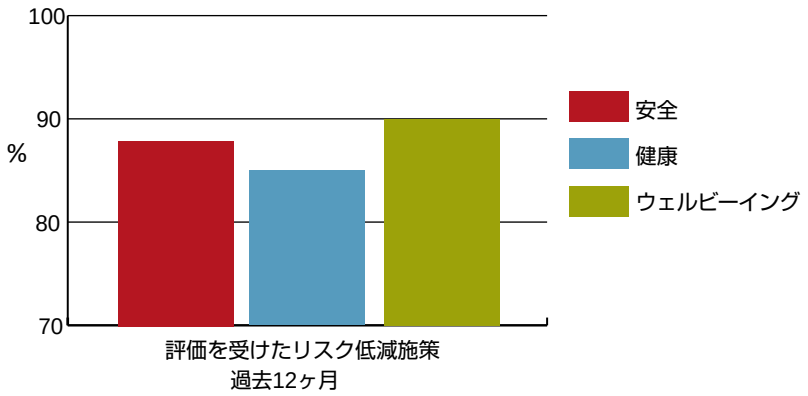
制限事項

SHWリスク管理についての公式な評価は、目下の業務についてのリーダーと従業員の議論を通じたリスク管理施策に対する日々の非公式な確認に取って代わり得るものとはなりません。

測定法（詳細についてはVISION ZERO前向き先行指標（PLI）ガイドブックをご覧ください）

オプション1: SHWリスク低減策の評価は行われていますか?（Yes/No）
オプション2: どのような頻度で、SHWリスク低減策の評価が行われていますか?（常にもしくはほぼ常に／しばしば／ときどき／まれに／ごくまれにもしくはまったくない）
オプション3: 過去12か月の間に、SHWリスク管理の結果として実施されることになったSHWリスク低減策はいくつありますか?SHWの次元それぞれについて効果と重要性の評価を受けた施策の割合はどの程度ですか?たとえば、技術的イノベーションあるいは組織上／行動上の施策による（健康とウェルビーイング向上を目的とした）騒音低減策の効果が評価された割合は?

オプション3の例:過去12か月の間に、55件のリスク低減策の実行が予定されていた。安全に関する25件のうち22件（88%）が評価され、健康に関する20件のうち17件（85%）、ウェルビーイングに関する10件のうち9件（90%）が評価を受けた。



前向き先行指標（PLI）ファクトシート

指標2.2	不測の事態からの学び
ルール2	危険源を同定し、リスクをコントロールしましょう

狙い

不測の事態（インシデント、事象、事故）からの学びは、同様の望ましくない事態が再発するのを防止し、SHWのための予防と学びの文化を生み出すために必要なものです。報告された不測の事態を十分にフォローアップすることで、報告数を増やすことができ、学びも大きなものとなります。

キーコンセプト

不測の事態とは、インシデント、事故、怪我、ニアミス、大量曝露、業務に関連した体調不良、職場での争い、ヒューマンエラー、予測不能の副作用等が考えられます。不測の事態の報告があった場合は、調査を行ってフォローアップし、そこからの学びを明確にして、同様の事態の再発防止のために活用しなければなりません。

グッドプラクティス

1. 不測の事態の報告がクレームとして伝えられた場合でも、それを報告した人にはポジティブなフィードバックを行い、引き続き不測の事態の報告を促すようにする。
2. 不測の事態が起こった場合は、それを失敗としてではなく、学びと改善の機会として捉えると共に、SHWに対するコミットメントを示す機会と捉える。
3. 以前に同様の事態に関する分析が行われていた場合、再発につながった原因に焦点を当てるようにする。
4. 多くの組織において、安全向上のためにインシデントやニアミスから学ぶことはグッドプラクティスとして認められている。同様に、健康やウェルビーイング向上に資する不測の事態からの学びも大切にする。
5. 調査や学んだ内容のまとめを行う際には、リーダーと従業員を共に関与させる。

制限事項

不測の事態からの学びはリスク評価プロセスを補完するものではありますが、（予防措置の実行と評価を含めた）十分なレベルのSHWリスク評価プロセスを代替し得るものではありません。不測の事態からの学びは、社会的なプロセスや信頼の有無によって大きく影響を受けます。

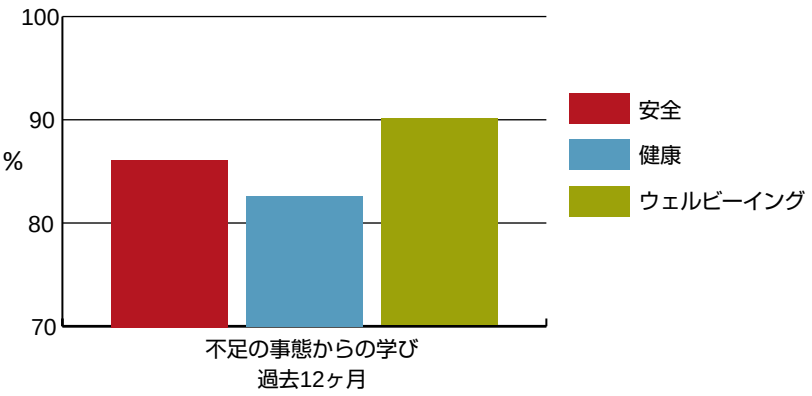
測定法（詳細についてはVISION ZERO前向き先行指標（PLI）ガイドブックをご覧ください）

オプション1: 不測のSHW事象の報告については、調査、SHWの学び／向上、関係者へのフィードバックのために、リーダーがフォローアップしていますか?（Yes/No）

オプション2: どのような頻度で、不測のSHW事象の報告について、調査、SHWの学び／向上、関係者へのフィードバックのために、リーダーがフォローアップしていますか?（常にもしくはほぼ常に／しばしば／ときどき／まれに／ごくまれにもしくはまったくない）

オプション3: 過去2か月間で報告された不測の事態はいくつありましたか?1か月以内に何らかの調査が行われ、（もしもあれば）学びを得、それを報告した人へのフィードバックが行われた割合は?

オプション3の例:過去12か月間で、55件の不測の事態が報告され、そのうち7件は複数のSHW次元にとって重要なものだった。安全に関わる29件の事象のうち25件（86%）、健康に関わる23件の事象のうち19件（83%）、ウェルビーイングに関わる10件の事象のうち9件（90%）の調査、フォローアップが行われ、学びが得られた。



前向き先行指標（PLI）ファクトシート

指標3.1	職場や業務に関する導入研修
ルール3	ターゲットを定めてプログラムを作成しましょう

狙い

導入研修プロセスの中にSHWを組み込むことで、SHWがそれぞれの業務やビジネスプロセスの一部であることを示すことができます。SHWは、リーダーや従業員にとって職場における新たな業務の重要な一部です。導入研修へのSHWの組み込みは、組織やグループ、職務に新たに加わったメンバーを公式・非公式に歓迎する一つの方法であり、SHWの目的や価値、目標を協調するものです。

キーコンセプト

導入研修プロセスにSHWを組み込むということは、職場紹介や業務作業手順およびそのフォローアップにSHWを含めることです（その他の研修についてはシート6.1と6.2を参照のこと）。導入研修プロセスは、たとえば3か月等、一定期間続くもので、これを通じてリーダーや従業員は新たな業務を担うようになっていきます。

グッドプラクティス

1. 意味があり、評価の定まった体系的な導入研修を行うようにし、「ペアでの指導」のみに頼らないようにする。
2. 導入研修プロセスでは、SHWへの積極的関与は当該組織のすべての人間にとっての基本事項であることを示すようにする。
3. 仕事におけるSHWの次元について議論し、SHWが実際にどのように役立つのかを明らかにすることで、誰もが自分の仕事の一部としてSHWに取り組むことができるようにする。
4. 新たなポジションに就いた従業員全員に、積極的指導を行うSHWコーチもしくはSHWメンターを付ける。
5. 組織の伝統に必ずしも従うべきではないことを新たなポジションに就いた従業員が理解するように図る。どのようにすれば予防文化の構築に自分たちが貢献できるかを新たなポジションに就いた従業員が理解するように図る。

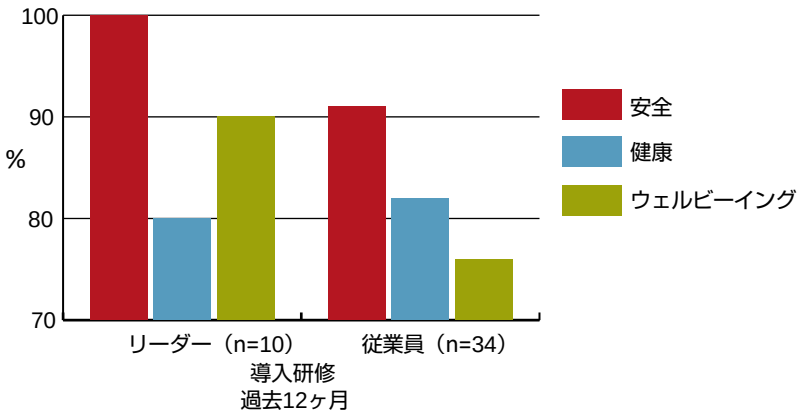
制限事項

導入研修プロセスにSHWを組み込んでも、組み込んだSHWを全従業員の業務の一部として捉え、当該組織の事業や仕事の文化に反映しなければ、プラスの影響を与えることはできません。

測定法（詳細についてはVISION ZERO前向き先行指標（PLI）ガイドブックをご覧ください）

オプション1: SHWは導入研修のプロセスに組み込まれていますか?（Yes/No）
オプション2: どのような頻度で、導入研修のプロセスにSHWが組み込まれていますか?（常にもしくはほぼ常に/しばしば/ときどき/まれに/ごくまれにもしくはまったくない）
オプション3: 新たなポジションに就いたリーダーや従業員のうち、SHWの各次元が組み込まれた導入研修を受けた割合は（過去12か月間で）?

オプション3の例:過去12か月の間に新たにリーダーとなった10名のうち、10名すべて（100%）が安全が組み込まれた導入研修を、8名（80%）と9名（90%）がそれぞれ健康とウェルビーイングが組み込まれた導入研修を受けた。
新たなポジションに就いた34名の従業員のうち、31名（91%）が安全が組み込まれた導入研修を、28名（82%）と26名（76%）がそれぞれ健康とウェルビーイングが組み込まれた導入研修を受けた。



前向き先行指標（PLI）ファクトシート

Indicator No. 3.2	ターゲットを絞ったプログラムの評価
ルール3	ターゲットを定めてプログラムを作成しましょう

狙い

業務プロセスにSHWを組み込むターゲットを絞ったプログラム（期間を定めたキャンペーン等）を評価することで、それらのプログラムが当初の予定通りに実施されているか、またSHWの改善目標が達成できたかを確認することができます。

キーコンセプト

ターゲットを絞ったプログラムとは、たとえばキャンペーン、監査、業務プロセス、機械、ツール、行動などに関わるものです。これらのプログラムは職場や業務プロセス関連の個別テーマを取り上げることもあり、機械やツールの安全かつ健全な操作、個人保護具や補助器具の使用、化学物質や騒音への曝露低減、暴力やいじめ、ハラスメントの防止などが考えられます。改善目標は、具体的かつ一定の期間内で測定可能なものでなければなりません。ターゲットを絞ったプログラムの効果を評価するには、プログラムが今も実行され守られているか、当初意図した効果をあげているか、今も意味があり持続的に行っていけるかなどを定期的に（毎月あるいは毎年）確認します。これは公式なアプローチ、非公式なアプローチのいずれを取ることもできます。例えば、関連するリーダーや従業員とのディスカッション、あるいは監査やアセスメント、アンケートなどを行うことです。

グッドプラクティス

1. 組織内のすべての関連するリーダーや従業員だけでなく、請負業者やパートナー組織、その他のステークホルダーすべてがそのプログラムにコミットするよう図る。
2. 戦略目標やエビデンス、法律上の要請についての協議を行った上で、リーダーと従業員両者にとっての具体的なSHW改善目標を確立するようにし、誰に説明責任があるかも明確にする。
3. ターゲットを絞ったプログラムがさまざまな種類のアプローチを用いるようにすると共に、組織のさまざまなレベルに合わせて調整するようにし、評価に当たってはリーダー、従業員、SHW専門家すべてを関与させるようにする。
4. そのプログラムが組織のビジネスや倫理にとってどのような価値があるのかを強調する。
5. ターゲットを絞ったプログラムと他の事業関連プログラム（欠陥や操作ミス、生産損失、稼働停止の低減、あるいは働きたい企業として認知される等）とのシナジーを高める。

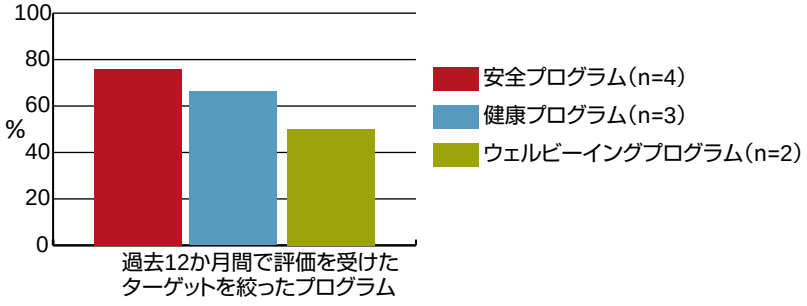
制限事項

ターゲットを絞ったプログラムを可能にする条件はまた、SHW向上のための他の重要な施策に対する制約となる場合があります。プログラムを定期的に見直し、調整することで、たとえば季節的な変動や製造上の変化があっても引き続きプログラムが意味のあるものとなるようにしていくことが必要です。

測定法（詳細についてはVISION ZERO前向き先行指標（PLI）ガイドブックをご覧ください）

オプション1: ターゲットを絞ったプログラムとそのSHW改善目標の評価は行われていますか?（Yes/No）
オプション2: どのような頻度で、ターゲットを絞ったプログラムとそのSHW改善目標の評価が行われていますか?（常にもしくはほぼ常に／しばしば／ときどき／まれに／ごくまれにもしくはまったくない）
オプション3: 過去12か月間で評価を受けたターゲットを絞ったプログラムとそのSHW改善目標の割合は?

オプション3の例:ある組織では、過去12か月の間に9件のターゲットを絞ったプログラムを展開した。安全をテーマとした4件のプログラムのうち3件（75%）、健康をテーマとした3件のプログラムのうち2件（66%）、ウェルビーイングをテーマとした2件のプログラムのうち1件が評価を受けた。



前向き先行指標（PLI）ファクトシート

指標4.1	業務開始前のミーティング
ルール4	労働安全衛生体系を整備しましょう

狙い

SHWを業務開始前のミーティングに組み込むことで、その職場や状況に固有の危険源やリスク、予防措置をリーダーと従業員が同定できるようになります。これにより、SHWに対するリーダーの注力やコミットメント、さらには従業員が積極的に参加し影響を及ぼすよう促していくことについてのコミットメントを示すことができます。

キーコンセプト

業務開始前のミーティングとは、作業開始の直前に定期的にリーダーと従業員の間で直接行う短時間のミーティングのことです。このミーティングは予定して行うこともあれば、自発的あるいは時に応じて行うこともあります。このミーティングでは、SHWを確保するための話し合いを含め、直前／現在／これからの作業についての話し合いが行われます。業務やビジネスの一環として、危険源やリスク、そして特別な注意が必要な問題を全員が理解し、管理できるようにすることに関心を払います。

グッドプラクティス

1. 業務開始前のミーティングをリーダーの通常業務の一部とし、リーダーが実施責任を負うようにする。
1. 双方向コミュニケーションを中心としたオープンな職場の雰囲気を作る。従業員が自分自身で物事を考えるようにするため質問を行い、傾聴スキルを活用する。ポジティブ／ネガティブなメッセージを発するボディランゲージを理解し、文化や言語についての感受性を高める。
2. ミーティングを活用して、業務におけるSHWリスク分析の確認を行ったり、更新を行う。
3. 安全に関わる問題や健康（騒音への曝露、化学物質、重量物など）、ウェルビーイング（従業員同士のサポートやチームワーク、時間のプレッシャーや業務量など）に関わる問題に注意が払われるようにする。
4. 業務中に起こり得る問題や、以前の経験から起こる可能性がある問題に注意を払う。たとえば、思いがけない通常からの逸脱や危険な状況、ニアミス、危険な化学物質への曝露、物理的生物学的要因、差別やいじめの問題など。

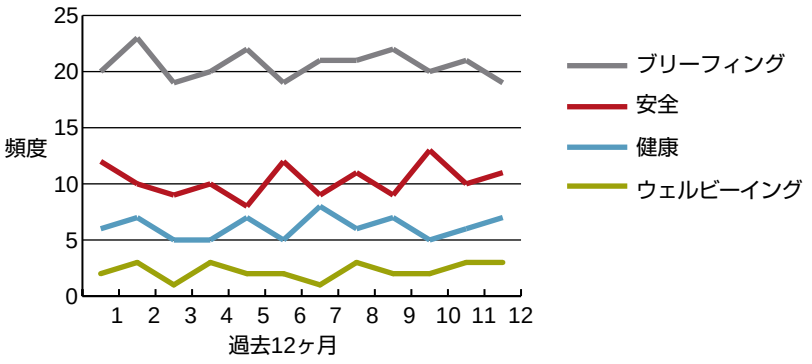
制限事項

業務開始前のミーティングは、定期的なSHW研修を代替し得るものではありません。

測定法（詳細についてはVISION ZERO前向き先行指標（PLI）ガイドブックをご覧ください）

オプション1: 業務開始前ミーティングの議題にSHWは組み込まれていますか?（Yes/No）
オプション2: どのような頻度で、業務開始前ミーティングの議題にSHWが組み込まれていますか?（常にもしくはほぼ常に／しばしば／ときどき／まれに／ごくまれにもしくはまったくない）
オプション3: 過去12か月間で、議題にSHWの各次元が組み込まれていた（グループ別の／リーダー別の）業務開始前ミーティングの数は?3つの次元すべてが含まれたミーティングもあれば、1つか2つの次元に絞ったミーティングもあったかもしれません。そのようなミーティングの頻度は、危険源や業務や職場のバリエーションにより異なるでしょう。

オプション3の例:毎営業日の業務開始前のミーティングでSHWについて議論されなければいけないとされているとすると、最初の月の20回のミーティングのうち、12回で安全について議論し、6回で健康について議論し、2回でウェルビーイングについて議論する。



前向き先行指標（PLI）ファクトシート

指標4.2	業務の計画と体制づくり
ルール4	労働安全衛生体系を整備しましょう

狙い

業務の計画と体制づくりはあらゆる組織の成功にとって、またSHWの確保にとって必要不可欠です。その理由は、計画を通じて競争力があり効率的な組織を構築することができるからです。SHWを促進するための効果的な計画と業務体制づくりを考えるに当たり、念頭に置くべき課題がいくつかあります。優れた計画と業務体制づくりはやる気を高め、健全な組織文化を育みます。

キーコンセプト

業務の計画と体制づくりは、作業の振り分け、協力とコミュニケーション、適切なスケジューリングと締切、そして業務を実施するに当たり適切なレベルの自律性を従業員に与えることを指します。計画段階でSHWにとって重要な作業を認識することが必要です。安全かつ健全な職場を確保し、SHWを推進するためには、これらすべての側面が重要になってきます。これらについては設計段階でも日々の実践の中でも念頭に置く必要があります。

グッドプラクティス

1. 計画と業務体制づくりとは、組織全体の目標に沿った、役割分担と各人に対する期待を明確化することである。
2. 計画と業務体制づくりに当たっては、SHWに対して与え得る影響を念頭に置かなければならない。SHWにとって重要な作業の特定には、SHW業務分析を使用する。
3. 優れた計画と業務体制づくりには、ネガティブな影響を抑制するだけでなく、職場において、優れたSHWを推進する環境を創出する必要がある。
4. 会社のビジョンがどのようなものであるか、各人の業務が組織の長短期のゴールにどう貢献するのかを、すべてのレベルの従業員が理解している必要がある。
5. 業務の計画と体制づくりに当たっては、従業員の意見を聞き、従業員が参加できるようにしなければならない。従業員こそが業務についての知識を有しているからである。

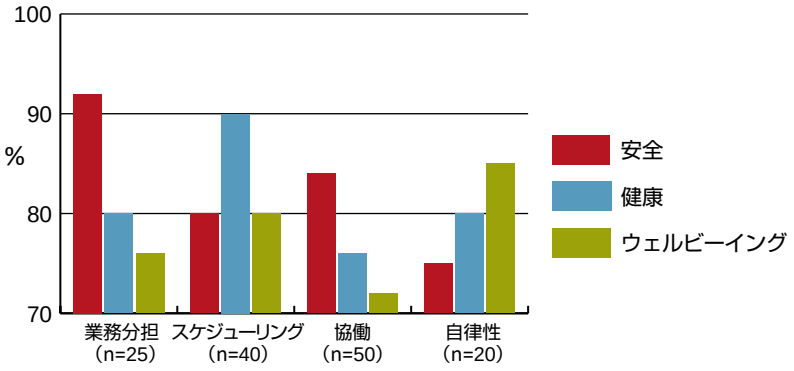
制限事項

困難な状況下（財務上の制約や時間的プレッシャーなど）では、組織は計画や業務体制づくりをおろそかにしがちです。このような状況においてこそ、なおさら計画と業務の体制づくりが重要です。

測定法（詳細についてはVISION ZERO前向き先行指標（PLI）ガイドブックをご覧ください）

オプション1: 業務の計画と体制づくりの際には、体系的にSHWが考慮されていますか?（Yes/No）
オプション2: どのような頻度で、業務の計画と体制づくりの際に体系的にSHWが考慮されていますか?（常にもしくはほぼ常に／しばしば／ときどき／まれに／ごくまれにもしくはまったくない）
オプション3: 計画や業務体制づくりの際に、体系的にSHWが考慮されている時間の割合は?

オプション3の例: 過去12か月の間で、主要な計画および業務体制づくりにおいて、組織は体系的にSHWを考慮した:ウェルビーイングについて考慮したのは、業務分担についての検討25回中19回（76%）、スケジューリングについての検討40回中32回（80%）、協働についての検討50回中36回（72%）、業務の自律性についての検討20回中17回（85%）。



前向き先行指標（PLI）ファクトシート

指標5.1	イノベーションと変化
ルール5	機械、設備、作業エリアの労働安全衛生を確保しましょう

狙い

組織においては、技術上、組織上、人員上の変化が頻繁に起こるものです。変化が起こった後にSHWリスクを評価するのではなく、プロアクティブにこのような変化を考慮し、設計段階当初から、イノベーションをSHW向上のために活用する必要があります。

キーコンセプト

イノベーションと変化とは、新しいハードウェアやソフトウェア、製造プロセスや職場における技術的な変化、業務の体制づくりにおける変化や重要な知識や専門性を持った従業員の異動などの技術上、組織上の変化を指します。設計段階とは、計画策定のプロセスをはじめ、物品／システム／機能的商品製造工程の仕様策定のためのプロセス、それらの実施前のプロセスを指します。変化のライフサイクルに応じたSHW要件など、設計レビューの際にユーザーを関与させることも求められます。

グッドプラクティス

1. 技術上、組織上のイノベーションや変化を、SHWの積極的改善の機会として用いるという、シニアマネジメントの明確な書面によるコミットメント。
2. 技術上、組織上の代替オプションを特定し、関連するSHWリスクを評価し、SHWに対する危険源やリスクが最小となる、より望ましいオプションを同定する。
3. イノベーションや変化の初期段階でSHWを組み込むことにより、SHWのメリットを低コストで享受することが可能となる。
4. SHW専門家や従業員、エンドユーザーを巻き込む。
5. 人が技術をサポートするのではなく、技術が人をサポートするという原則を適用する。

制限事項

SHWの危険源とリスクを低減するために設計段階で用いられたイノベーションと変化であっても、後の段階（計画や製造、保守等）になってSHW上の問題を引き起こすことがあります。

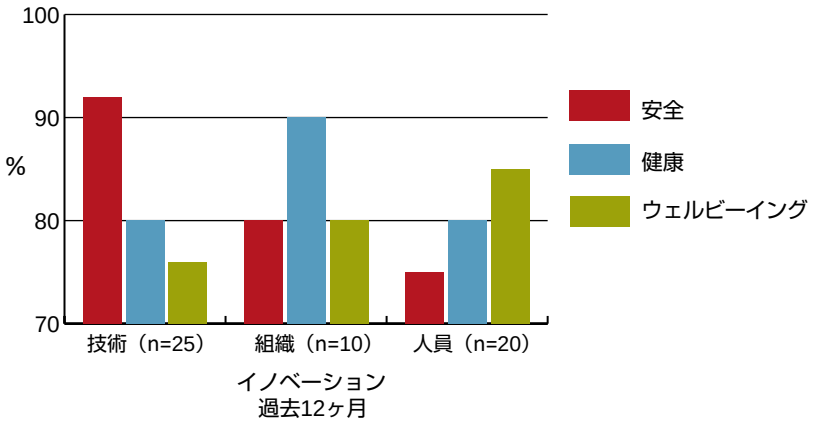
測定法（詳細についてはVISION ZERO前向き先行指標（PLI）ガイドブックをご覧ください）

オプション1: 技術上または組織上のイノベーションは、その設計段階でSHW危険源を低減するように用いられていますか?（Yes/No）

オプション2: どのような頻度で、技術上または組織上のイノベーションが、その設計段階でSHW危険源を低減するように用いられていますか?（常にもしくはほぼ常に／しばしば／ときどき／まれに／ごくまれにもしくはまったくない）

オプション3: 過去12か月間に実施された技術上、組織上のイノベーションはいくつありましたか。それぞれのケースについて、代替オプションを選ぶことができた初期段階に（積極的かつ）体系的にSHWへの取り組みがなされたかどうかを評価してください。過去12か月間にSHWの危険源とリスクを低減するために用いられたイノベーションと変化の割合を計算します。

オプション3の例:過去12か月の間に、計55件の技術上および組織上のイノベーションが実施された:うち25件は技術上のものであり、10件は組織上のものであり、20件は主要な人員に関わるものであった。設計段階において、技術上のイノベーションについては、健康（20/25=80%）やウェルビーイング（19/25=76%）に比べ、安全（23/25=92%）について検討されることが多かった。一方、組織上のイノベーションについては、安全やウェルビーイング（8/10=80%）に比べ、健康（9/10=90%）について検討されることが多かった。



前向き先行指標（PLI）ファクトシート

指標5.2	調達
ルール5	機械、設備、作業エリアの労働安全衛生を確保しましょう

狙い

この指標は、SHW向上のため調達を体系的に活用していくことを目的としています。調達、特にハードウェアの調達は、長期的なSHWリスクに影響を及ぼす可能性があります。また、保守のようなサービスの調達がSHWリスクの増加と関係することもしばしば見られます。

キーコンセプト

調達とは、たとえば物品やサービスの入手やサプライヤー選定、配送／設置／保守の契約や管理などに当たり、（SHW上の）ニーズを具体化するプロセスです。

グッドプラクティス

1. SHW向上のために調達を体系的に用いることに対し、調達プロセスを統括する管理職に説明責任を持たせるようにする。
2. SHW向上がコストではなく投資として扱われるように図る。
3. 調達プロセスの初期段階でSHW上のニーズを明らかにするに当たり、従業員とSHW専門家を巻き込む（彼らの経験と専門知識を活用する）。
4. ニーズの定義とサプライヤーの選定に当たっては、主なSHWリスク（発癌性物質、重量物、騒音など）を除去あるいは代替するためのオプションの特定にフォーカスする。
5. （たとえばサプライヤー／請負業者が使用しているSHW指標の評価を通じ）自社の従業員や、自社のサプライチェーンの従業員のSHWを大切にするサプライヤーや請負業者を選定する。

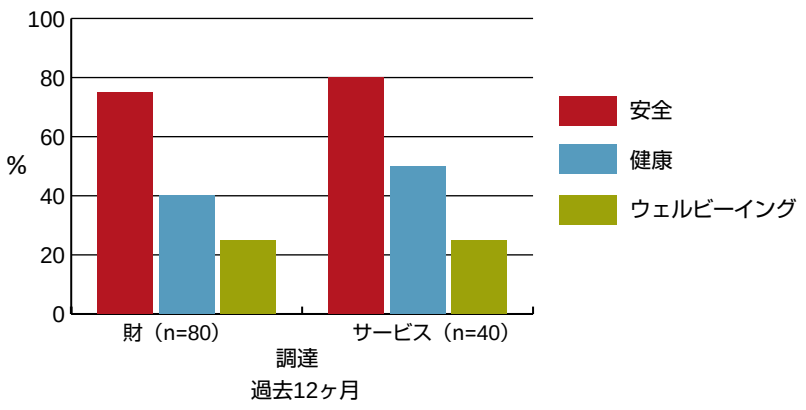
制限事項

調達におけるSHWが確保されていても、財やサービスのライフサイクルの間に問題が起こる可能性がゼロにはなりません。革新的なSHW要件は、（取引を通常おこなってきた）サプライヤーには困難を伴うものとなり得ます。調達において、何らかの変更の管理は多くの場合、SHW向上ではなく、SHW維持のみを意図したものであることを認識するようにします。

測定法（詳細についてはVISION ZERO前向き先行指標（PLI）ガイドブックをご覧ください）

オプション1: 調達プロセスの中にSHWの推進が組み込まれていますか?（Yes/No）
オプション2: どのような頻度で、調達プロセスの中にSHWの推進が組み込まれていますか?（常にもしくはほぼ常に／しばしば／ときどき／まれに／ごくまれにもしくはまったくない）
オプション3: 過去12か月間に、調達プロセスはいくつありましたか?調達プロセスの間にSHWが考慮されたものの割合を計算します。

オプション3の例:過去12か月の間に、計120件の調達を行い、うち80件は財について、40件はサービスについての調達であった。
財:安全についての要件が含まれた調達は60件（75%）、健康については32件（40%）、ウェルビーイングについては20件（25%）であった。
サービス:安全についての要件が含まれた調達は32件（80%）、健康については20件（50%）、ウェルビーイングについては10件（25%）であった。



前向き先行指標（PLI）ファクトシート

指標6.1	初期研修
ルール6	従業員の資格を向上し、能力を開発しましょう

狙い

良好なSHWを確保するために重要になるのが能力です。プロアクティブに物事に取り組むリーダーや従業員を育成するためには、彼らが業務に取り掛かる前に、訓練し、資格を取らせる必要があります。これはまた、関連するSHWの能力がない人間が業務や作業を行うことはできず、あらゆる業務や作業にとって、SHWはその不可分の一部であることを示すこととなります。

キーコンセプト

SHW初期研修は、意識を啓発し、各人にSHW能力を確実に備えさせるようにするためのものです。これには、以下についての理解を含みます:業務に関わるSHWリスク、リスク管理の階層（優先度順に:除去、代替、隔離、技術的管理、組織対応管理、個人保護具、取扱い説明）の原則、SHWの価値に基づく予防文化にいかに貢献するか、組織の戦略的SHW目標達成にいかに貢献するか。

グッドプラクティス

1. SHWの価値、グッドプラクティス、リスク管理の原則、法的要件に基づいた初期研修が策定されるように図る。
2. 誰もが積極的にSHWに関わっていくよう求められていることを初期研修を通じて示す。
3. リーダーや従業員のキャリア開発の一環として初期研修を提供し、参加者の業務に合わせ、業務に関連づけたカスタマイズを行う。
4. 初期研修には、リーダーや従業員の業務に関連する実際的なスキル開発も含める。また、社会的スキルを含める場合もある。
5. 初期研修については、毎年評価を行い、更新する。

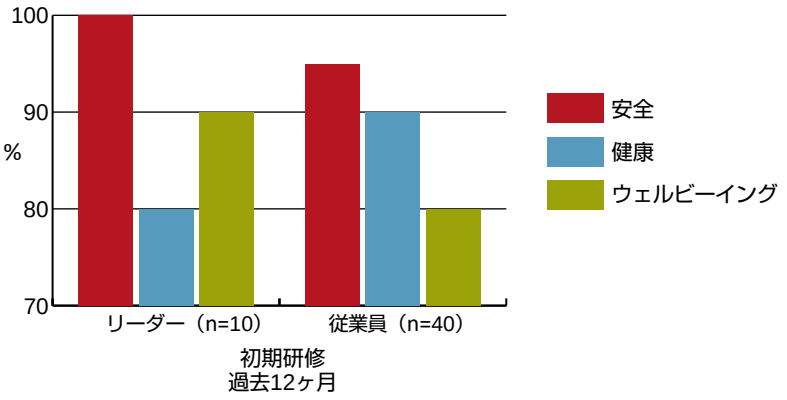
制限事項

初期研修を行ったからと言って、定期的な再研修が不要になるわけではありません。業務を開始するまでは、SHWの予防と推進の実際的な課題は分からないからです。

測定法（詳細についてはVISION ZERO前向き先行指標（PLI）ガイドブックをご覧ください）

オプション1: 初期研修の中でSHWが取り上げられていますか?（Yes/No）
オプション2: どのような頻度で、初期研修の中でSHWが取り上げられていますか?（常にもしくはほぼ常に／しばしば／ときどき／まれに／ごくまれにもしくはまったくない）
オプション3: 過去12か月の間に新たなポジションに就いたリーダーと従業員（社内異動したリーダー･従業員や派遣社員を含む）の人数は何人でしょうか?そのうち、SHWを取り上げた初期研修を受講したリーダーと従業員の割合は?

オプション3の例:ある組織では、過去12か月の間に10名のリーダーと40名の従業員が新たなポジションに就いた。
新リーダー向け初期研修では、10人全員（100%）が安全について取り上げた研修を受け、8人（80%）は健康について、9名（90%）はウェルビーイングについて取り上げた研修を受講した。
従業員向け初期研修では、38名（95%）が安全について、36名（90%）が健康について、32名（80%）がウェルビーイングについて取り上げた研修を受けた。



前向き先行指標（PLI）ファクトシート

指標6.2	再研修
ルール6	従業員の資格を向上し、能力を開発しましょう

狙い

SHW能力の開発は、継続的なキャリア開発の一部であるべきです。再研修を行うことで、リーダーや従業員のSHWに関する知識は常に最新のものに保たれ、SHWについての新たな気付きも得られます。

キーコンセプト

リーダーや従業員に対しては、定期的にSHWに関する再研修を提供すべきです。再研修の頻度は、業務の性質や、新たに出てくるリスクやニーズにより変わってきます。しかし、リーダーや従業員の知識やスキルを最新のものに保つため、最低でも2年に一度は再研修を行うことがグッドプラクティスとされます。

グッドプラクティス

1. SHWの3つの次元すべてについて、再研修を定期的に更新するようにし、組織の全員（リーダーおよび従業員）が受講できるようにする。
2. （SHWの）再研修は、現実の状況を反映したものとなるようにし、業務の中で容易に取り入れられるソリューションを提供しなければならない。
3. 再研修は、業務の中でのSHWの学びを容易にしてくれるものでなければならない。
4. 再研修は、インタラクティブなものであるべきであり、SHWの課題について考えたり議論したりすることを促してくれるものでなければならない。
5. 再研修は、実際的なスキル開発とSHWの価値の内面化を含んだもので、受講生の業務に関連するものでなければならない。

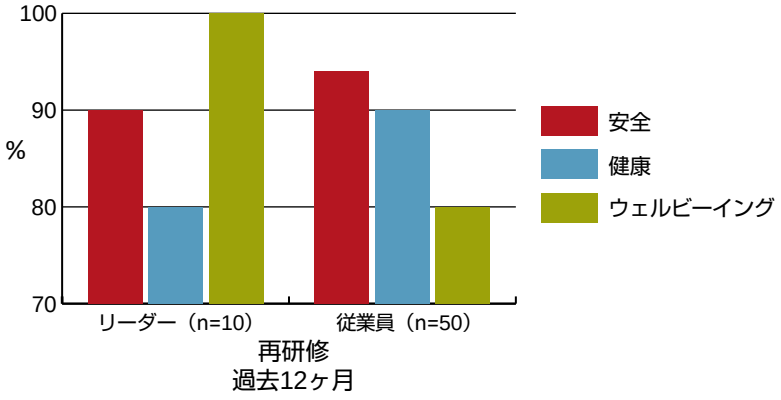
制限事項

再研修をしたからといって、SHWのグッドプラクティスが必ず日々の業務の中に取り入れられることを保証するものではありません。

測定法（詳細についてはVISION ZERO前向き先行指標（PLI）ガイドブックをご覧ください）

オプション1: 再研修の中でSHWが取り上げられていますか?（Yes/No）
オプション2: どのような頻度で、再研修の中でSHWが取り上げられていますか?（常にもしくはほぼ常に／しばしば／ときどき／まれに／ごくまれにもしくはまったくない）
オプション3: 過去12か月の間に、受講した再研修でSHWが取り上げられたリーダーと従業員の割合は?

オプション3の例:ある組織には20名のリーダーと100名の従業員がいる。過去12か月の間に10名のリーダーが再研修を受け、うち9名（90%）の再研修では安全が、8名（80%）の再研修では健康が、10名全員（100%）の再研修ではウェルビーイングが取り上げられた。
50名の従業員が再研修を受け、うち47名（94%）の再研修では安全が、45名（90%）の再研修では健康が、40名（80%）の再研修ではウェルビーイングが取り上げられた。



前向き先行指標（PLI）ファクトシート

指標7.1	改善提案
ルール7	人材に投資し、参加を通じてやる気を高めましょう

狙い

予防文化と従業員の積極的関与を推進していくには、SHW向上に向けての従業員の提案が歓迎され、真剣に取り上げられることが重要です。これにより、従業員がSHWに積極的にコミットするようになり、リーダーのSHW向上に向けてのコミットメントも明確になります。

キーコンセプト

提案とは、従業員が業務ミーティングなどにおいて書面もしくは口頭で提出したSHW向上案を指します。改善が可能な状況が報告された場合（たとえばニアミスや業務の体制づくりにおける問題の報告等）、それらも改善提案として数えます。
十分なフォローアップを行うためには、以下が必要です：（1）案件に責任を有するリーダーの関与、（2） 提案の評価（調査を要する場合がある）、（3）提案を行った人に対するタイムリーなフィードバック、（4）必要に応じたSHW施策の実施・評価と組織内での共有。

グッドプラクティス

1. SHW向上のための提案はすべて、（「また解決すべき問題か…」ではなく）学びと改善の機会として歓迎される。
2. 提案を評価した結果、それが有用なものでないことが分かった場合でも、感謝し、ポジティブなフィードバックがなされるようにする。
3. SHW向上にかなりの時間がかかる場合は、提案者に進行状況を逐次伝えるようにする。
4. 提案内容や、実行された対策、それがSHWに対して与えるポジティブな影響について、広く組織内に伝える。
5. 組織内の他部門や他ユニットでもその提案が有用かどうかを確認する。

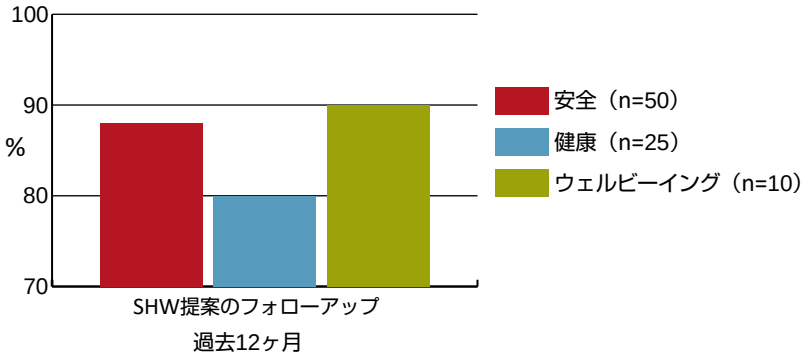
制限事項

従業員からSHW提案が行われ、その提案に対して十分なフォローアップを行ったとしても、体系的なSHWリスク評価とそのフォローアップの代替となり得るわけではありません。

測定法（詳細についてはVISION ZERO前向き先行指標（PLI）ガイドブックをご覧ください）

オプション1: 従業員からのSHWの改善提案は十分にフォローアップされていますか?（Yes/No）
オプション2: どのような頻度で、従業員からのSHWの改善提案が十分にフォローアップされていますか?（常にもしくはほぼ常に／しばしば／ときどき／まれに／ごくまれにもしくはまったくない）
オプション3: 受け取ったSHW改善提案の数とそれらが十分にフォローアップされたかどうかの程度を評価します。過去12か月の間に受けた提案数と、提案のフォローアップの割合が結果となります。

オプション3の例：組織は安全向上のための提案50件を受け、うち44件（88%）のフォローアップを行いました。健康向上についての提案は25件で、フォローアップしたのは20件（80%）でした。ウェルビーイング向上については、10件の提案を受け、うち9件（90%）のフォローアップを行いました。



前向き先行指標（PLI）ファクトシート

指標7.2	功績の認知と報酬
ルール7	人材に投資し、参加を通じてやる気を高めましょう

狙い

卓越したSHWの実績を挙げたリーダーと従業員に対し、タイムリーで積極的な、意味のある形での功績の認知と報酬を与えることは、信頼、尊敬、参加、協力をベースとしたSHW文化の醸成にとって、非常に重要です。

キーコンセプト

功績の認知と報酬とは、リーダーや従業員が望ましいSHW行動をとったことに対する感謝の念を示し、報酬を与えることを指します。功績の認知には、自己啓発や昇進のチャンスや、すべてのSHW関連の意思決定に従業員を関与させることなども含む場合があります。SHWについて、リーダーや従業員にタイムリーでポジティブなフィードバックを行うことも、功績の認知の一つの形となります。

グッドプラクティス

1. 組織内のSHWに関わる意思決定に積極的に従業員を関与させ、一定の自律性を与えることで、組織は従業員に感謝の念を示す。
2. 意思決定への参加により、モチベーションが上がり、ポジティブなSHW行動につながり、それがさらに高いROIにつながる。
3. 過ちから学ぶことを促すことが必要。過ち／インシデント／問題からの学びを積極的に組織内で周知する人間は、賞賛されなければならない（過ちを批判してはいけない。ヒューマンエラーを完全に避けることはできないものである）。
4. 望ましくない、あるいは予期せぬ状況の中でそれを報告することは、従業員にとって勇気が必要なことであり、リーダーや同僚から功績を認知されるにふさわしい。
5. 望ましくないSHW行為（安全でない行動等）を行った従業員には改善のためのフィードバックを行うようにし、何らかの制裁を行うのは、問題のない行動が可能（信頼できるツールや効果的な個人保護具等）であるにも関わらず、意図的にルールを破った場合のみとする。

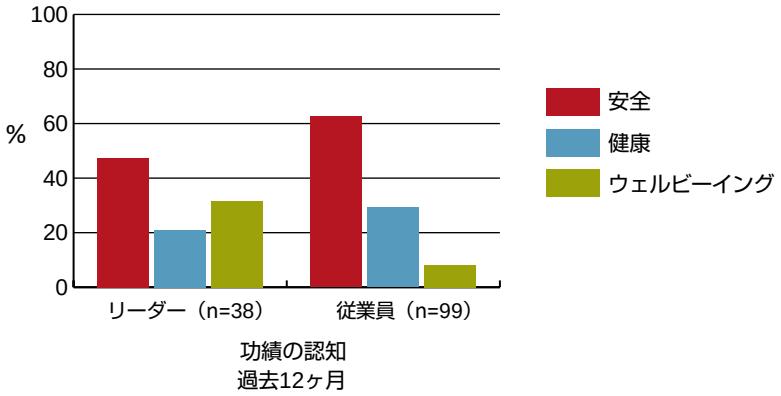
制限事項

SHW行動の狭義の結果のみにフォーカスした功績の認知あるいは報酬システムは、それ自体が目的となりかねず、（想定外の事態を報告しない等の）意図せぬネガティブな結果につながる可能性があります。

測定法（詳細についてはVISION ZERO前向き先行指標（PLI）ガイドブックをご覧ください）

オプション1: 素晴らしいSHWパフォーマンスを見せた従業員は功績を認知されていますか?（Yes/No）
オプション2: どのような頻度で、素晴らしいSHWパフォーマンスを見せた従業員の功績の認知が行われていますか?（常にもしくはほぼ常に／しばしば／ときどき／まれに／ごくまれにもしくはまったくない）
オプション3: 過去12か月の間に、卓越したSHWの実績が特定された件数を数え、そのうち功績が認知された割合を計算します。

オプション3の例:過去12か月の間に、リーダーによる38件の、そして従業員による99件の「卓越した」SHW実績があったとされました。リーダーについては、18件（47%）について安全実績への功績が認められ、健康とウェルビーイングへの功績については、それぞれ8件（21%）と12件（32%）が認知されました。従業員については、62件（63%）、29件（29%）、8件（8%）がそれぞれ安全、健康、ウェルビーイング実績に対する功績として認知されました。



組織にとって適切な指標を選ぶ

指標の活用を始めるに当たり、特にオプション2とオプション3について、すべての指標を用いると負担が大きすぎる場合は、SHW向上にとって最大の効果が見込める指標を選ぶというのが基本的な考え方です。ISSAが発行する7ゴールデンルールのガイドブックを使用し、組織の状況を自己評価することから始めるとよいでしょう。その結果を基に、ゴールデンルールのうちどのルールを使うことが大きな改善につながり得るかを決定します。仮にゴールデンルールの1と5が最も重要であれば、これらのゴールデンルールに関連する指標が最も意味のあるものとなります。次に、SHWのリーダーシップを取り巻く課題が、ミドルマネジメントに関わるものなのか（指標4.1 業務開始前のミーティング）、あるいはトップマネジメントに関わるものなのか（指標1.1 目に見えるリーダーシップのコミットメント）を検討します。同様に、技術的イノベーション（指標5.1）と調達プロセス（指標5.2）であれば、どちらを実行する際により大きな課題があるかを検討することもできるでしょう。

別の重要ファクターとして、安全・健康・ウェルビーイングという3つの次元の成熟度合いの違いが考えられます。多くの組織では、「健康」や「ウェルビーイング」の管理に比べ、「安全」管理がより進んでいます。このような状況の場合、安全についての取り組みは進んでいることから、健康とウェルビーイングの指標にフォーカスする方がよいでしょう。次に、組織内の優れた（安全に関する）実践例があれば、それを検討することが役に立つでしょう。それによって健康やウェルビーイングに対する別個の取り組みを避けることができます。すでに成功している安全に対する取り組みのスコープを健康とウェルビーイングに広げることが望まれますが、新たな取り組み対象については、組織内でしっかりとしたコミュニケーションを行う必要が出てくるかもしれません。たとえば、安全対策によく用いられる指標4.1（業務開始前のミーティング）を選んで、業務開始前のミーティングが健康やウェルビーイングへの注意喚起のために利用されている頻度を測定してみてもよいでしょう。

理想的なグッドプラクティスとは、組織内のビジネスプロセスの一環として、SHW向上のためにすべての指標をホリスティックかつ統合した形で用いることだと強調することが重要です。しかし、組織を取り巻く環境により、短期・中期・長期それぞれで優先度を上げて取り組むべき指標が違ってきます。さらに、その組織の事業内容次第では、組織の慣行に合わせて指標を調整することが必要となるかもしれません。その指標が目指すものが曖昧になり、積極性が失われるようなことがない限り、このようなアプローチも実際的だと言えるでしょう。

組織に合わせたさまざまな指標活用例

オプション2と3については、いくつか、たとえば4つの指標からスタートするのがよいかもしれません。組織の従業員が指標に慣れ、その価値を認識するようにならなければいけません。当初の一連の指標がしっかりと実行されるようになってから、さらなる指標を導入し、SHWの次元すべてが含まれるよう、スコープを拡げていくことが可能になります。

以下に、いくつかの例を挙げました。

小規模企業

状況	一般的アドバイス	オプション2のための推奨指標
当社は小規模企業です。当社では統計的に物事を測定するのは難しい状況です。	すべての指標についてオプション1（定性的なチェックリスト）を使用し、オプション2でいくつかの指標を選びます。 リーダーシップ（1）と人材投資と参加（7）が最も重要なゴールデンルールとなります。	1.1 目に見えるリーダーシップのコミットメント 1.2 必要なスキルと能力を備えたリーダー 2.2 不測の事態からの学び 4.1 業務開始前のミーティング 5.2 調達 6.1 初期研修 7.1 改善提案 7.2 功績の認知と報酬

より体系的な取り組みがなされている中規模企業

状況	一般的アドバイス	オプション2と3のための推奨指標
当社は自社の予防文化には満足していますが、働き方はさらに体系的なものにしなければならないと考えています。	働き方をさらに体系的なものにするために最も重要なゴールデンルールは、危険源の同定とリスクコントロール（2）、ターゲットとプログラムの策定（3）、労働安全衛生体系の整備（4）、機械、設備、作業エリアの労働安全衛生の確保（5）です。	1.1 目に見えるリーダーシップのコミットメント 1.2 必要なスキルと能力を備えたリーダー 2.1 リスク管理の評価 2.2 不測の事態からの学び 3.1 職場や業務に関する導入研修 3.2 ターゲットを絞ったプログラムの評価 4.2　業務の計画と体制づくり 5.1 イノベーションと変化 5.2 調達

予防文化を構築しつつある大規模企業

状況	一般的アドバイス	オプション2と3のための推奨指標
当社には良好なSHWシステムが確立していますが、よりプロアクティブな予防文化を構築したいと考えています。	強固な予防文化を構築するために最も重要なゴールデンルールは、リーダーシップとコミットメント（1）、資格向上と能力開発（6）、人材投資と参加を通じたやる気（7）です。	1.1 目に見えるリーダーシップのコミットメント 1.2 必要なスキルと能力を備えたリーダー 2.2 不測の事態からの学び 4.1 業務開始前のミーティング 4.2 業務の計画と体制づくり 5.2 調達 6.1 初期研修 6.2 再研修 7.1 改善提案 7.2 功績の認知と報酬

心理社会的リスク管理の構築

状況	一般的アドバイス	オプション2と3のための推奨指標
リスク管理はリスク評価から始まりますが、当社では心理社会的リスクの評価がうまくできません。	心理社会的リスクの同定と対応にとって最も重要なゴールデンルールは、危険源の同定とリスクコントロール(2)と人材投資と参加を通じたやる気(7)です。	1.1 目に見えるリーダーシップのコミットメント 1.2 必要なスキルと能力を備えたリーダー 2.2 不測の事態からの学び 4.2 業務の計画と体制づくり 6.1 初期研修 7.1 改善提案 7.2 功績の認知と報酬

スコープを「安全」から「SHW」に広げるプロセスにおいては、組織のサイロ(人事部門と労働安全衛生部門間等)の障壁を生み出さないように図り、ビジネスプロセスの中にできる限りSHW次元を組み込むようにします。

請負業者に業務を委託している場合

状況	一般的アドバイス	オプション2と3のための推奨指標
当社は中規模の建設会社で、事業のほとんどの業務は請負業者の従業員が担っています。	請負業者のSHWを確保するために最も重要なゴールデンルールは、危険源の管理とリスクコントロール(2)ですが、調達(5.2)も非常に重要です。	自組織にとって: 5.1 調達
		自組織および請負業者にとって:
		1.1 目に見えるリーダーシップのコミットメント 1.2 必要なスキルと能力を備えたリーダー 2.1 リスク管理の評価 2.2 不測の事態からの学び 4.2 業務の計画と体制づくり 6.2 再研修 7.2 功績の認知と報酬

労働監督局や社会保障関連省庁による利用

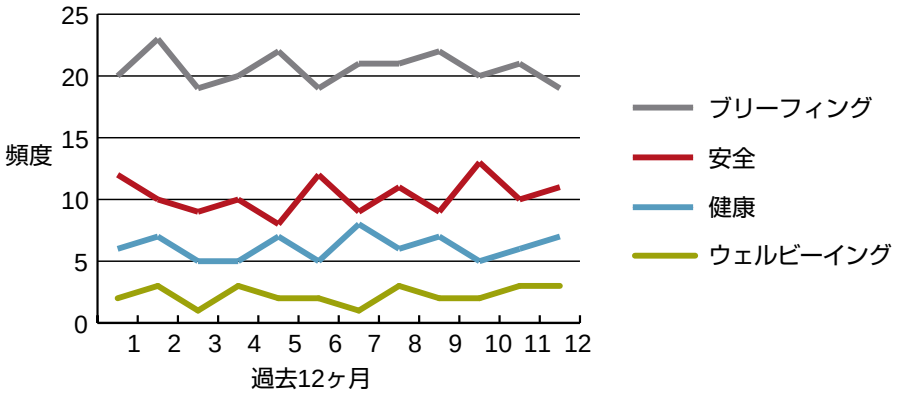
また、業界団体や労働監督局、社会保障関連省庁などの中間組織が、より積極的なSHWへの対処を対象グループや加盟団体に促すために指標を活用することも可能です。

状況	一般的アドバイス	推奨する手法
労働監督局として、対象組織に対し、VISION ZEROへの参画と予防文化の構築を働きかけたいと考えています。	原則として7つのゴールデンルールすべてが重要です。前述の例を参照してください。	当該企業の状況を評価するためにオプション1を用います。結果がかなりポジティブなものであれば、オプション2を用いてフォローアップを行います。 SHWリスクやSHW管理の進行度合い、組織文化のレベルに応じ、選定したいくつかの指標の活用を促進していくことが有用かもしれません。上述の5つの例を参照してください。

結果の見せ方

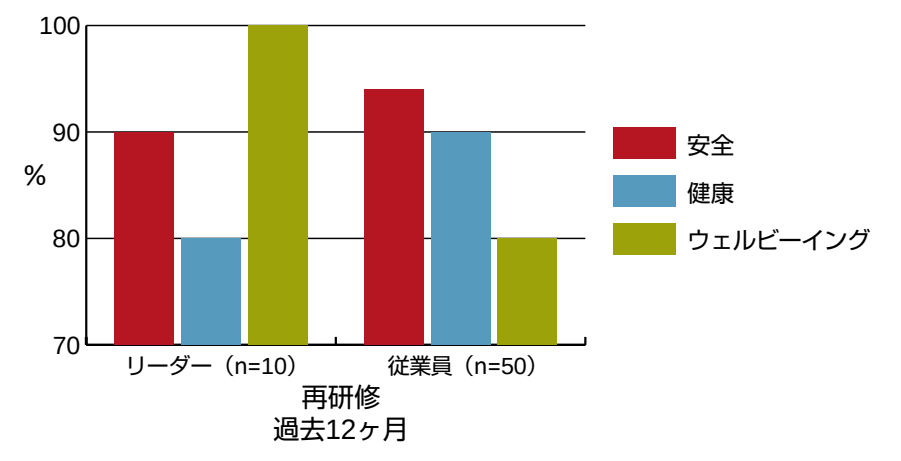
どのように各指標の結果を見せることができるかについて、オプション1とオプション2については本ガイドブックで紹介しています。オプション3については、14指標それぞれのファクトシートに掲載しています。結果と経時的な結果の変化（12か月間月次で提示する等）を見せることは、おそらく結果の測定そのものと同様に重要です。これらはその組織が目指す予防向上が実際に達成されているか、さらなる改善の余地がどこにあるかを示してくれます。これは貴重なフィードバックであり、SHWへの取り組みをより効果的なものとしてくれます。

指標4.1「業務開始前のミーティング」のファクトシートのグラフ例は、12か月間の月次トレンドを表したもので、最初の月に行われた20回のミーティングのうち、12回で安全が、6回で健康が、2回でウェルビーイングが議題の中に組み込まれていたことを示しています。



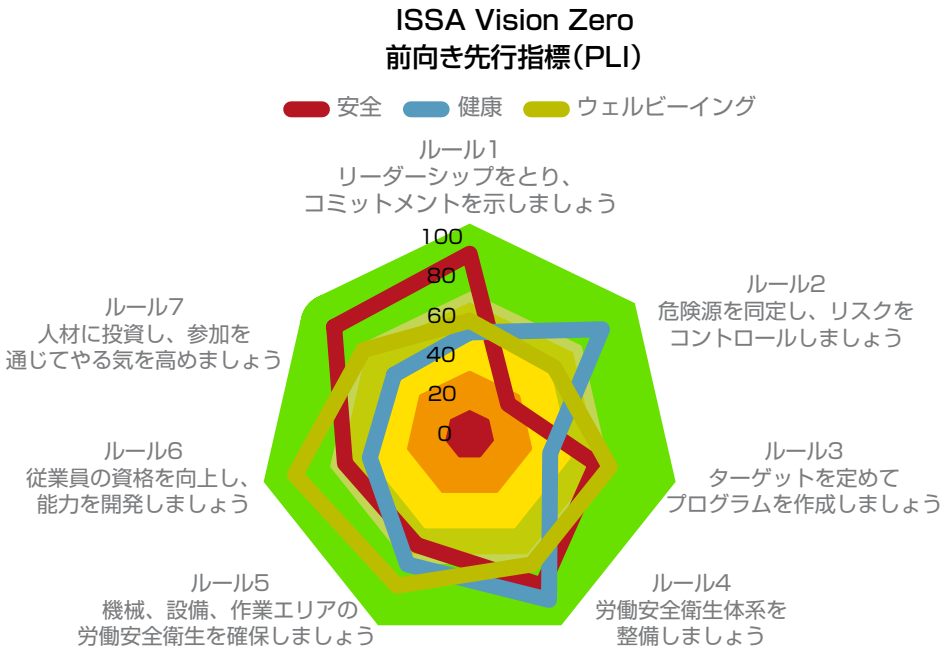
指標6.2「再研修」のファクトシートに載っている別のグラフ例は以下のようなものです:

ある組織には20名のリーダーと100名の従業員がいる。過去12か月の間に10名のリーダーが再研修を受け、うち9名（90%）の再研修では安全が、8名（80%）の再研修では健康が、10名全員（100%）の再研修ではウェルビーイングが取り上げられた。50名の従業員が再研修を受け、うち47名（94%）の再研修では安全が、45名（90%）の再研修では健康が、40名（80%）の再研修ではウェルビーイングが取り上げられた。



レーダーチャート

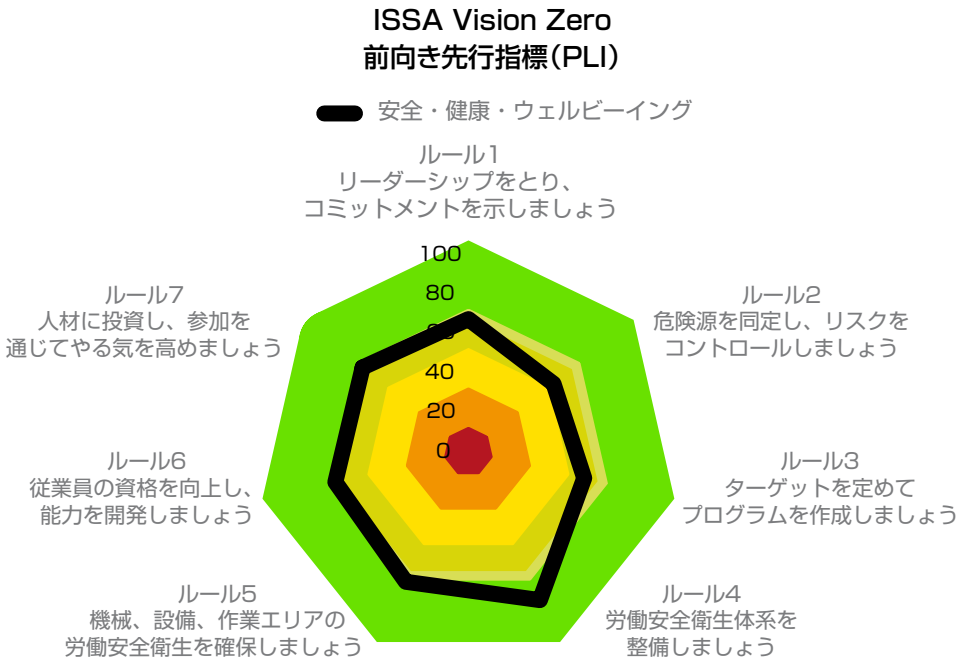
ファクトシートや上記のように、指標は個別に、そして安全・健康・ウェルビーイングの次元ごとに見せることができます。しかし、組織のリーダーが求めるのは全体像です。すべての指標の全体像を見るための一つのオプションがレーダーチャートです。SHWの各次元とゴールデンルールごとに、1つ以上のプラス指標の平均値をパーセンテージで示したものを、レーダーチャート上にプロットすることができます（下の図をご覧ください）。この手法は、オプション2またはオプション3を採用し、すべての、あるいはほとんどの前向き先行指標（PLI）を用いている場合に特に意味があるものとなります。5段階の達成レベル（達成／発展／進行／学習／開始）をチャートに含めることで、どのSHW指標が組織の最大の強みで、どの指標が最大の弱みであるかを明確にすることもできます。一例を以下でご紹介します。



達成	**81-100%**
発展中	**61-80%**
進行中	**41-60%**
学習中	**21-40%**
開始	**0-20%**

重要なのは、VISION ZEROは安全･健康･ウェルビーイングという3つの次元すべてに対応しようとするものであることを認識することです。安全についての指標のスコアがよいことは、必ずしもVISION ZEROのスコアがよいことを意味するわけではありません。事実、安全についてのスコアは、VISION ZEROのスコアの三分の一を構成するにすぎません。47ページで示したように、SHWの3つの次元の結果を個々に評価する理由は、このようなところにあるかもしれません。

VISION ZEROの実行に、本当の意味でSHWが組み込まれれば、3つの次元それぞれの結果もまた、すべてのSHW前向き先行指標（PLI）の平均値に収斂していくかもしれません。これについても、ゴールデンルールそれぞれのチャートにプロットすることが可能です（下図をご覧ください）。



達成	**81-100%**
発展中	**61-80%**
進行中	**41-60%**
学習中	**21-40%**
開始	**0-20%**

Vision Zero キャンペーンに参加しましょう!

www.visionzero.global

#visionzeroglobal

VISION ZERO前向き先行指標ガイドブックは、開発チームが世界中の多様な団体や専門家、またISSA運営委員会とISSA予防特別員会のメンバーのご協力を得て作成したものです。

本ガイドブック内の情報作成にあたっては細心の注意を払っておりますが、内容に不正確さ、不足、誤りがあった場合は、情報の利用によって利用者等に何らかの損害が発生したとしても、ISSAはかかる損害については一切の責任を負うものではありません。

This publication is made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported License (CC BY-NC-ND 4.0).

Version 1.0 published in 2020.

ISBN 978-92-843-7212-6

© International Social Security Association, 2020

ご利用上のお願い

この冊子の翻訳については、一般社団法人セーフティグローバル推進機構の会員である日本認証株式会社が、令和2年度経済産業省委託事業の予算で日本語に翻訳しています。またこの翻訳はISSAとの合意に基づいて発行するものです。翻訳文に疑義が生じた場合は、原文に準拠してください。日本語訳のみを使用して生じた不都合な事態に関しては、弊社は一切の責任を負うものではありません。

番号:202010-01

日本認証株式会社