

第1章 トップの役割と責任

労働災害防止において、経営トップの役割と責任が極めて重要である。

平成15年産業施設での重大事故が多発し、「産業事故災害防止対策推進関係省庁連絡会議」が設置され、『安全面で優良企業として業界内に認知されているところでは、経営トップを中心とした全社的な取り組みが功を奏しているが、事故が発生した施設では危機管理意識が希薄である』と、経営トップの役割と責任が重要であることが指摘され、経営トップの責務として下記2点が強調された。⁽¹⁾

- ① 安全確保を企業基盤の最重要事項の一つとして位置付け、その旨を明らかにすること
- ② 経営トップが自らの責任において、関係法令の遵守はもとより、安全確保に向けた実効性のある活動が展開できる仕組みを確立し、その確実な実施を図ること

平成16年2月、厚生労働省は「大規模製造業における安全管理体制及び活動等に係る自主点検」の結果を発表し、『災害発生率の高い事業場は、経営トップの積極的な取り組みが不十分である』と指摘した。表1.1に指摘事項を示す。⁽²⁾

表1.1 災害発生率の高い職場における指摘事項

1	事業場のトップ自らによる率先した安全管理活動の実施が不十分である
2	事業場のトップが、安全管理に必要な人員・経験や経費に不足感を持っている
3	下請等の協力会社との安全管理の連携や情報交換が不十分である
4	労使が協力して安全問題を調査審議する場である安全委員会の活動が低調である
5	入社後の定期的な現場労働者への再教育や作業マニュアルの見直しが不十分である
6	設備・作業の危険性の大きさを評価し、災害を防ぐための措置の実施が低調である

自動車製造業の安全実績は、表1.2に示すように製造業全体の平均に比較して良好である。(第2章参照)

表1.2 自動車製造業の安全実績(平成18年～22年の平均)

	自動車製造業	製造業平均
度数率	0.49	1.04
強度率	0.06	0.10

度数率：100万労働時間当たりの死傷者数

強度率：1000労働時間当たりの労働損失日数

自動車製造業における「安全」は、「創り出す車がユーザーにとって安全であること」と「製造現場において労働者が安全に作業できること」という二つの目標に向かって取り組まれている。すなわち「安全な車創り」の基盤には、「製造現場における作業者の安全」があると位置付けられていると考えられる。

経営トップには「安全が何よりも優先される」という明確な理念の表明と、率先した行動が求められる。

そのポイントは表 1.3 のようにまとめられる。

表 1. 3 経営トップに求められる安全に関する姿勢

①	企業経営の最重要事項の一つとして安全確保を位置付ける（「安全第一」の徹底）
②	トップ自らの率先した安全衛生管理活動の実践
③	リスクアセスメント等の実施 （設備・作業の危険性の大きさを評価し、災害を防ぐための措置を実施）
④	「人的資源・設備資源」の適切な配分と教育
⑤	請負会社を含む安全衛生管理体制の確立 （請負会社への情報提供及び安全衛生管理に関する作業間連絡調整の徹底）

1. 1 「安全第一」の徹底

トップの姿勢で最も重要なことは「安全第一」の姿勢を明確に示し、組織内に徹底することである。「安全第一」を徹底することによって、組織内に、安全、品質、生産に関する判断の優先順位を明確に示すことができる。すなわち、安全確保のためには、生産性の低下・スケジュールの遅れ等があっても、安全を最重視する判断をすることを明確に示すことが重要である。

「安全第一」は 1906 年 U. S. Steel 社のゲーリー社長によって提唱された経営方針である。

ゲーリー社長は従来の方針である「生産第一、品質第二、安全第三」を、「安全第一、品質第二、生産第三」に改めた。新しい方針を周囲の反対を押し切って実施に移したところ、災害が減少したことはもちろんであるが、製品品質も大幅に改善され、生産性も向上した。このことが評判となって世界に『安全第一』が広がっていった。⁽³⁾

日本では、古河鋳業足尾事業所の小田川全之氏によって、1912 年「安全専一」と名付けた標示板が坑内外に掲示されたのが、我が国産業界における自主的な安全運動の始まりで、2011 年「産業安全運動 100 年」の記念の年になる。



カンタス航空は 1951 年以降死亡事故を起こしていない。同社のフライト・オペレーション・マニュアルには「Safety before Schedule」とあり、機長の運行上のすべての決断はこの会社憲章に基づいて実施することが明記されている。経営としての価値判断を明確に示すことによって、機長が安全運行とスケジュール確保とのジレンマに陥っても、安全を最優先する判断が行えるよ

うにしている。(4)

デュポン社は世界的にも優秀な安全実績を上げている先進企業である。

「安全は経営そのものであり、安全の価値観が組織に醸成、定着し、自然体で行動できる文化」を目指しており、「安全が何ものにも勝る」ことを明言している。(5)

＜参考＞ デュポンの安全 10 則

- 1) 全てのケガ及び職業病は防ぐことが出来る
- 2) マネジメントはケガおよび職業病の防止に直接責任がある
- 3) 安全は雇用の条件である
- 4) トレーニングは職場の安全を確保する基本的な要素である
- 5) 安全監査を実施しなければならない
- 6) 安全上の欠陥は全て直ちに改善しなければならない
- 7) 実際に発生したケガでなく、ケガの可能性のあるものは全て調査しなければならない
- 8) 勤務時間内だけの安全でなく、勤務時間外の安全も同様に重要である
- 9) 安全は引き合う仕事である
- 10) 安全プログラムを成功させるためにもっとも決定的な要素は人である

1. 2 トップ自らが率先した安全衛生管理活動の実施

経営トップが安全に関して強い姿勢を表明し、自らの責任において、関係法令の遵守は必要最低限のこととして、安全確保に向けた自主管理体制を整え、実効性のある活動が展開される仕組みを確立することが必要である。このため、平成18年の改正によって、労働安全衛生規則第3条の2に、総括安全衛生管理者が統括管理する業務として「安全衛生に関する方針の表明に関すること」が加えられた(表1.4参照)。

表 1. 4 労働安全衛生法改正による追加事項

追加事項	総括安全衛生管理者が統括管理する業務	安全委員会の調査審議事項	衛生委員会の調査審議事項
安全衛生に関する方針の表明に関すること	○	—	—
危険性・有害性等の調査及びその結果に基づき講ずる措置に関すること	○	○ (安全部分)	○ (衛生部分)
安全衛生に関する計画の作成、実施、評価及び改善に関すること	○	○ (安全部分)	○ (衛生部分)
長時間にわたる労働による労働者の健康障害の防止を図るための対策の樹立に関すること	—	—	○
労働者の精神的健康の保持増進を図るための対策の樹立に関すること	—	—	○

部下や作業者の「やる気不足」を責める前に、トップが、まず、安全の意義を正しく理解し、

「安全については自分が全責任を持ち、先頭に立って、災害・事故の絶滅を目指す」決意を表明し、自ら現場に足を運び、実態の把握に基づいた指示をすることがトップの姿である。

単なる美辞麗句のスローガンではなく、具体的な行動につながる決意を示し、率先して安全管理活動の範を示す行動が求められる。図1.1は、事業場のトップが行う安全管理活動項目数と平均災害発生年千人率との関係である。⁽²⁾ トップの安全活動実施項目数が、安全実績に明瞭に影響していることが判る。

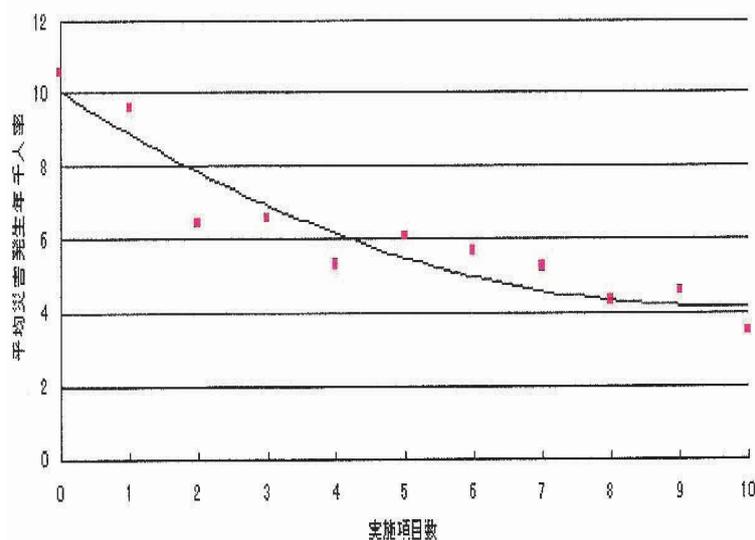


図1.1 事業場トップの行う安全管理活動数と平均災害発生率⁽²⁾

ところで、労働災害にはヒューマンエラーが絡んでいることも多い。特に「意図しないエラー」による労働災害を防止するには、トップの役割が極めて大きい。

ヒューマンエラーは標準通りに作業していないところから生じている。その原因には、①知識・技能の不足、②意図的な不遵守、③意図しないエラーがある。

なかでも、「意図しないエラー」は、標準の内容を知っており、その通りに行うつもりでいたのに、つい、うっかりと忘れてしまったり、間違えてしまったエラーのことで、この防止が難しい。⁽⁶⁾

人間の注意力は長時間持続できるものではなく、むしろ人間であることの特徴として「意図しないエラー」は必ず発生するものと考えて対策を講じる必要がある。

このため、トップは、ヒューマンエラーが生じて人間に危害が及ばないように設備やシステムを整備する責任がある。

設備については、まず本質安全化、次に安全防護、その上で使用上の注意というスリーステップ法に則った安全対策を実施し、それでも残っているリスクは関係者で共有することがポイントである。

1.3 リスクアセスメントの徹底

平成18年4月1日から改正労働安全衛生法が施行され、事業者に対して、リスクアセスメントの実施とその結果に基づくリスク低減措置の実施が努力義務化された。(第28条の2)

この法改正に伴い、労働安全衛生規則(安衛則)も改正され、リスクアセスメントに関する新た

な規定が盛り込まれた（表 1.4 参照）。改正のポイントは下記 2 点である。

<改正のポイント>

- ① リスクアセスメントが総括安全衛生管理者の統括管理業務に追加。（安衛則第 3 条の 2）
- ② リスクアセスメントが安全衛生委員会等の付議事項に追加。（安衛則第 21 条、第 22 条）

<機械のリスクアセスメント>

国際安全規格は図 1. 2 に示すように三層構造となっており、その最上位規格に位置するタイプ A 規格（基本的安全規格）には、設計の一般原則—リスクアセスメント及びリスク低減（ISO12100）しかない。すなわち、リスクアセスメントは全ての機械を対象として、機械の設計・製造時に必須の安全要求事項とされている。

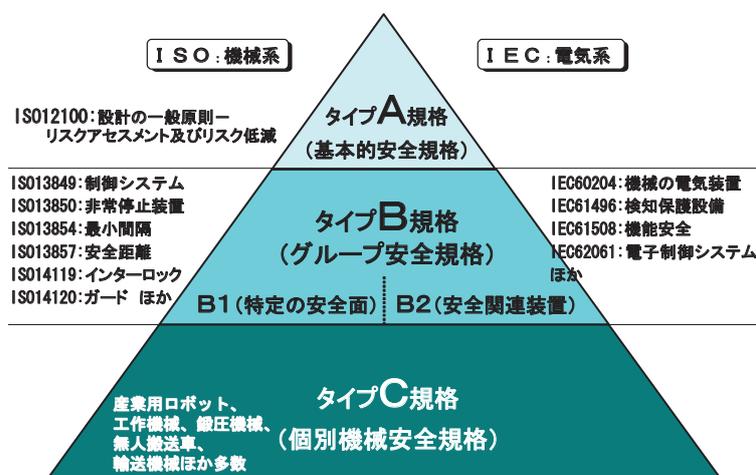


図 1. 2 機械安全の国際規格体系

平成 19 年 7 月 31 日に厚生労働省から改正「機械の包括的な安全基準に関する指針」が示された。機械に起因する労働災害を防止するためには、それらの設計・製造段階における安全対策を実行することが重要で、法第 28 条の 2 により、事業者の実施事項として、リスクアセスメントを実施し、優先順位に沿ったリスク低減を行うことが求められている。⁽⁷⁾

機械ユーザーにおいては、メーカーから提供された「使用上の情報」とともに、作業手順書や機械設備のレイアウトなどに関する情報に基づいてリスクアセスメントが行われる。この際、ヒヤリハット事例や災害事例も予め収集しておくことが重要である。

<リスクアセスメントのポイント>

- ① 発注者・元方事業者は、事業場全体に係るリスクアセスメントを確実に実施し、リスク低減措置を講じると共に、『残留リスク』を関係事業者に伝える。
- ② 関係請負人は、『残留リスク』を含めてリスクアセスメントを実施し、作業手順、防護措置等の対策を実施し、KY活動等の安全衛生活動を実践して事故の発生防止に努める。
- ③ 関係者が残留リスク情報を共有し、お互いが共通に基盤に立てる。

トップのリーダーシップのもとに、リスクアセスメントが行われ、その結果と連動した安全衛生活動が求められる。管理者は残留リスク情報をもとに、安全衛生活動への動機付けと具体的な方法を指導することが求められる。

事故が起されれば経営トップの責任が問われるのはもちろんのことであるが、最近では、JR西日本脱線事故にみられるように、事前にリスクアセスメントがどのように行なわれ、他のリスク案件と比較して優先順序をどのように付けていたかが問われるケースもある。

「許容される安全領域にするためのリスク低減を、どのように実行しているか」を説明できることが、事業者としての説明責任を果たすことになる。

イギリスでは1999年重大事故災害管理規則が制定され、事業者は、リスク低減に必要な措置が講じられていることを記載した「安全報告書」を英国安全衛生庁（HSE）提出することになった。必要な措置が講じられているかの判断は、除去すべきリスクの重大性とリスクを除去するために必要な金銭、時間、労力等の経費についてのリスクアセスメントが実施されているかどうかでなされる。⁽⁸⁾

1.4 「人的資源・設備資源」の配分と教育

請負会社を含めた安全衛生管理体制の確立、設備の適切な更新・維持管理は、「人的資源・設備資源」の配分という経営判断そのものである。

安全管理部署のスタッフ充足状況に係る総括安全衛生管理者の認識と平均災害発生率との関係を表1.5に示す。⁽²⁾ 不足している事業所では十分である事業所の2倍の災害発生率である。

表1.5 安全管理部署スタッフの充足状況と平均災害発生率⁽²⁾

安全管理部署スタッフの充足状況に対するトップの認識	平均災害発生率
1. 十分である	4. 51
2. 概ね十分である。	5. 24
3. やや不足している	6. 14
4. 不足している	8. 90

安全管理に必要な予算の充足状況に係る総括安全衛生管理者の認識と災害発生率との関係を、表1.6に示す。予算の不足事業所と十分である事業所とでは、災害発生率に2倍の違いがある。

表1.6 安全管理部署の予算充足状況と災害発生率⁽²⁾

安全管理部署の予算充足状況に対するトップの認識	平均災害発生率
1. 十分確保されている	4. 60
2. 概ね十分である	5. 34
3. やや不十分である	6. 25
4. 不十分である	9. 47

スキルのある人材や設備を良く知る人材の不足が各事業者に共通する問題になっており、人材

教育が経営者の課題になっている。先進事業所においては、体感教育や設備運転シミュレーション訓練などが行われており、あわせて現場での事故情報・ヒヤリハット情報、ノウハウの共有・データベース化が図られている。

安全教育実施計画の作成状況と平均災害発生率との関係を表 1.7 に示す。⁽²⁾ 教育計画が作成されているかどうかによって、平均災害発生率に 2 倍の差がみられる。

表 1. 7 安全教育実施計画作成状況と災害発生率⁽²⁾

安全教育実施計画作成状況	平均災害発生率
1. 作成している	5. 0 5
2. 作成していない	9. 7 2

1. 5 自動車・自動車部品製造会社から請負会社への情報提供及び安全衛生管理に関する作業間連絡調整の徹底

大規模製造事業場に対する自主点検結果によれば、元方事業者と協力会社の災害の発生率を比較すると、年千人率が 5.09 と 11.3 と、協力会社が 2 倍以上高くなっている。⁽²⁾

自動車製造業においては、親会社と請負会社とでは災害発生率においてはほぼ同等であり、製造業全体の平均と比べても高くないが、更に安全な職場にしていくことが、経営トップ、安全管理者の使命である。

「製造業元方指針」では、関係請負人の自主的な努力のみでは十分な災害防止効果の実を上げられないことから、元方事業者に、関係請負人を含めた総合的な安全管理体制の構築を求めている。⁽⁷⁾ 元方事業者として実施すべき事項を表 1.8 に示す。(第 3 章・第 4 章参照)

表 1. 8 元方事業者が実施すべき事項の抜粋⁽⁹⁾

1. 総合的な安全衛生管理のための体制の確立及び計画的な実施	
2. 作業間の連絡調整の実施	
3. 関係請負人との協議を行う場の設置及び運営	
4. 作業場所の巡視	
5. 関係請負人が実施する安全衛生教育に対する指導	
6. クレーン等の運転についての合図の統一	
7. 元方事業者による関係請負人の把握	等

元方事業者としては、これらを通じて、協力会社との安全衛生管理面での密接な連携体制を作っていくことが不可欠である。

国際原子力機関 (IAEA) の国際原子力安全諮問グループ (INSAG) は、「安全文化とは、組織の安全の問題が何ものにも勝る優先度を持ち、その重要度を組織および個人がしっかりと認識し、それを起点とした思考、行動を組織と個人が恒常的に、しかも自然に取ることのできる行動体系である」と安全文化を定義している。⁽¹⁰⁾

安全文化の構築において、発注者・元方事業者となる親会社の安全衛生管理の確立はもとより、請負会社との間で総合的な安全衛生管理体制の実現と責任所在の明確化を図ることが必要不可欠である。

発注者側における管理階層の役割と責任の明確化はもちろんのことであるが、請負会社との連携体制において、それぞれの役割と責任を明確化することが必須である。

<的確な情報伝達>

的確に情報を伝えるには、文書による情報提供と現場での確認が重要である。

表 1.9 は、情報伝達方法と災害発生率との関係である。⁽²⁾

表 1. 9 危険性に係る情報を協力会社に知らせる方法と災害発生率⁽²⁾

伝達方法	災害発生率
1. 文書とともに、必ず工事開始前に現場で工事内容を確認	4. 4 0
2. 文書とともに、必要な場合は、工事開始前に現場で工事内容を確認	4. 6 6
3. 発注仕様書等、文書で知らせている	5. 7 4
4. 口頭で知らせている。	8. 8 1
5. 特に知らせていない。	1 1. 7 6

1. 6 法令遵守は、安全確保の最低線

労働災害が発生した場合には、法令に定めてあってもなくとも、災害が予見可能であるにもかかわらず、安全上必要な措置を怠った場合には、安全配慮義務違反が発生する。

法令遵守を徹底するのは経営トップの責任である。

法令遵守を安全確保のための最低線として、自主管理体制を推進していく責任が、経営トップにある。

経営者は自分の判断一つで、従業員の人生を大きく変えてしまう責任重大なポストにあることを自覚し、常に、失敗が起こり得ることを想定して事態に備えておく必要がある。

(1) 平成 15 年 12 月 25 日 産業事故災害防止対策推進関係省庁連絡会議

「産業事故災害防止対策の推進について ～関係省庁連絡会議中間とりまとめ～」

(2) 平成 16 年 2 月 17 日 厚生労働省労働基準局安全衛生部

「大規模製造業事業場における安全管理に係る自主点検結果について」

(3) 大関 親『新しい時代の安全管理のすべて』p57 (2004 年) 中央労働災害防止協会

(4) 黒田 勲『安全文化の創造』p189～p215 (2002 年) 中央労働災害防止協会

(5) デュポン JAPAN ホームページ

http://www2.dupont.com/DuPont_Home/ja_JP/

(6) 中條武志『人に起因するトラブル・事故の未然防止と R C A』日本規格協会(2010 年)

(7) 桑川壮一「改正労働安全衛生法と改正包括指針及び機械リスクアセスメントについて」

<http://www.safetylabo.com/pdf/RBAhoukatsu.pdf>

- (8) 中村昌允：安全工学“日本と欧米の安全管理” Vol150 No5 p280～p284 (2011年)
- (9) 平成18年8月1日 厚生労働省労働基準局長 「製造業における元方事業者による総合的な安全衛生管理のための指針について」
- (10) 黒田 勲『安全文化の創造』p221～p225 (2002年) 中央労働災害防止協会

