

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年に起きた産業施設での重大事故多発に際して設置された「産業事故災害防止対策推進関係省庁連絡会議」は、経営トップの責務として下記2点を指摘している。

- ① 安全確保を企業経営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 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を展開できる仕組みを確立し、その確実な実施を図ること

そして『事故の少ない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取り組みが功を奏しており、その一方で事故が発生した産業施設では危機管理意識が希薄である』とまとめている。

厚生労働省が平成16年2月に発表した「大規模製造業事業場における安全管理体制及び活動の自主点検結果」においても、『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』と指摘している。

今回、マニュアル作成のために、平成22年6月から7月に、化学会社5社の5事業場での安全衛生管理状況を調査したところ、各事業所ともに、トップのリーダーシップの下に、安全確保のために種々の工夫が行われている。安全衛生管理上の好事例を、このマニュアルで紹介するが、ポイントは下記の5点である。

- ① 化学会社（発注者及び元方事業者）及び協力会社（元請・下請など関係請負人）の各々の役割に応じたリスクアセスメントの実施と情報伝達・共有並びにKY活動（危険予知活動）の実施
- ② 化学会社・協力会社間の相互の確実・密接なコミュニケーション
- ③ 作業間の連絡調整のための的確な手順と「報・連・相」の確実な習慣付け
- ④ 安全衛生教育：「何故実施するか？（Know Why）」、「何を目標とするか？（What Purpose）」についての一貫性ある教育と、体感教育・シミュレーション教育
- ⑤ パトロール：トップ巡視をはじめとする各種階層別のパトロール

これらの活動は、全て、トップの姿勢に基づいて行われており、安全に関する経営トップの責務は、表1.1のようにまとめられる。

表1.1 経営トップの安全に関する責務

①	「安全第一」の徹底（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）
②	トップ自らの率先した安全衛生管理活動の実施
③	リスクアセスメントの徹底 （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	協力会社との安全衛生管理の連携や情報交換の徹底

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」の姿勢を明確に示すことである。

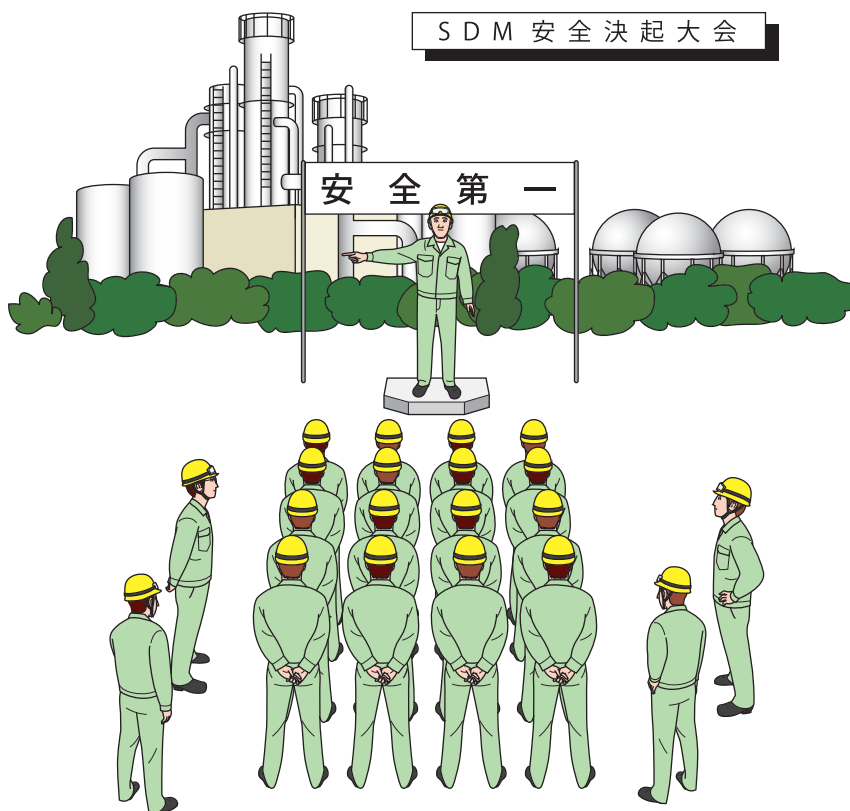
「安全第一」の徹底は、安全、品質、生産に関する判断の優先順位を組織内に明確に示すことである。すなわち、安全確保のためには、生産性の低下・スケジュールの遅れ等があっても、安全最重視の判断を行うことを明確に示すことである。

「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が、それまでの「生産第一、品質第二、安全第三」の方針を「安全第一、品質第二、生産第三」の方針に改めたものである。周囲の反対を押し切って新しい方針を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、生産高も向上した。

カンタス航空は1951年以降死亡事故を起こしていないが、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心はこの会社憲章に基づいてなさねばならないと記載されている。経営としての価値判断を明確に示すことによって、機長のジレンマを解消している。「もし安全が高くつくと思うなら、事故を起こしてごらん！」

事故が起きると、どの事業所においても「安全第一」の再徹底が強調される。

これは「安全第一」が理念としては理解されていても、実際の経営の中では実行されていないことになり、経営トップの責任は重大である。



1. 2 トップ自らの率先した安全衛生管理活動の実施（関連：第2章、第3章）

経営トップが安全衛生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。

部下や作業者の「やる気」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、自らも現場に足を運び、実態の把握に基づいた生きた指示をすることがトップの姿勢である。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、率先して安全衛生管理活動の範を示す行動が求められる。

図1. 2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率（年千人率^{注)}）との関係である。

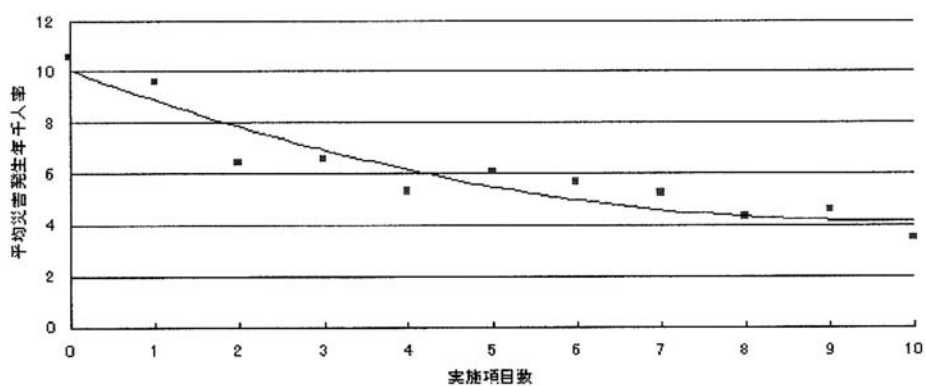


図1. 2 事業場トップの行う安全管理活動数と平均災害発生率

事業場内でのトップの姿勢の他、安全文化の構築で最も重要なことは、化学会社・協力会社を通じた安全衛生管理体制の実現と責任所在の明確化である。化学会社は、元方事業者として、関係請負人である協力会社との緊密な連携により、労働災害を防止するための対策を講じるとともにそれぞれの役割と責任を明確化することが必須である。

注)

$$\text{年千人率} = \frac{\text{年間全被災者数 (平成12~14年の平均値)}}{\text{労働者数 (平成14年度末)}} \times 1,000$$

1. 3 リスクアセスメントの徹底（関連：第4章）

リスクアセスメントは、労働災害発生の可能性を推測し、事前的な安全衛生対策を実施し、労働災害を未然に防止しようとする「リスクベースド・アプローチ」である。改正労働安全衛生法（平成18年4月1日から施行）により、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、リスクアセスメントの実施が総括安全衛生管理者の責任の基に行われ、安全衛生委員会での審議事項となった。すなわち、経営トップの責任において実施されることとなった。（安衛法第28条の2）

リスクアセスメントは、化学会社と協力会社が連携協力して実施するとともに、リスクに関する情報を互いに共有することがポイントである。工事開始に当たり、化学会社はプラント全体に係るリスクアセスメントを着実に実施して、リスク低減措置を講じるとともに、残留リスクに関する情報をきちんと整理して、協力会社に対して確実な方法で提供する必要がある。

危険性に係る情報を協力会社等に知らせる方法と平均災害発生率（年千人率）との関係においても、情報提供を文書で行うとともに工事開始前に現場で工事内容を確認することにより、災害発生が少なくなっている（図1.3参照）。

協力会社は、提供されたリスク情報（残留リスクを含む。）を基に、工事施工方法のリスクアセスメントを行い、作業手順、防護措置、教育・訓練等に関するリスク低減措置を実施し、KY活動と連動して事故・災害の防止に努める。

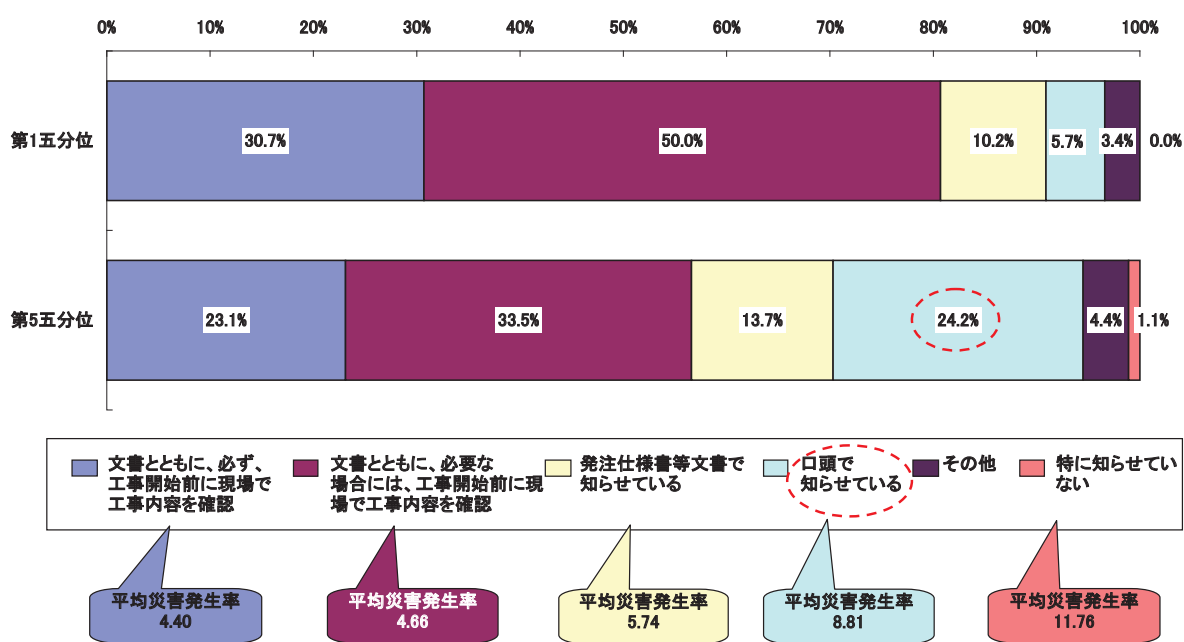


図1.3 危険性に係る情報を協力会社に知らせる方法と平均災害発生率

(注) 第1五分位とは、調査事業場のうち、災害発生率が低い上位20%の事業場の集団
 第5五分位とは、調査事業場のうち、災害発生率が高い下位20%の事業場の集団
 以下、図1.5、図1.7、図1.9に同じ。

表1. 4 リスクアセスメントの実施例

化学会社	協力会社
①工事安全措置を決定するためリスクを評価し受け入れ可能か否かを評価し、リスク低減措置を講じる。 ②残留リスクに関する情報と警告を、請負側に伝え、化学会社・元請事業者・関係請負人で情報を共有する。	①工事施工方法についてリスクを評価し受け入れ可能か否かを評価し、リスク低減措置を講じる。 ②残留リスクに対する措置実施 安全作業手順、作業許可システム、個人的防護措置、訓練 等 ③日常安全管理の徹底 KY 活動 等
リスク情報を共有し、お互いが共通の基盤に立てる。	

事故災害発生後、経営トップの結果責任が問われるのはもちろんのことであるが、最近、事前にリスクアセスメントをどのように行ったかが問われている。すなわち「社会的に許容される安全領域に至るまでのリスク低減を、ここまで実行している」と説明できることが、社会に対する事業者としての説明責任を果たすことになる。

米国の PL 訴訟では、裁判所が最初に請求する資料はリスクアセスメントで、事前の準備が正当に行われているかが判断されている。



1. 4 「人的資源・設備資源」の配分と教育（関連：第2章、第7章）

協力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。

安全衛生に投入する人的資源、予算の配分や教育計画を充実させている事業場ほど労働災害が減少しているといった相関関係は、次に示すデータからもうかがえる。

- (1) 安全衛生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（年千人率）との関係について、安全衛生スタッフが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（図1. 5参照）。

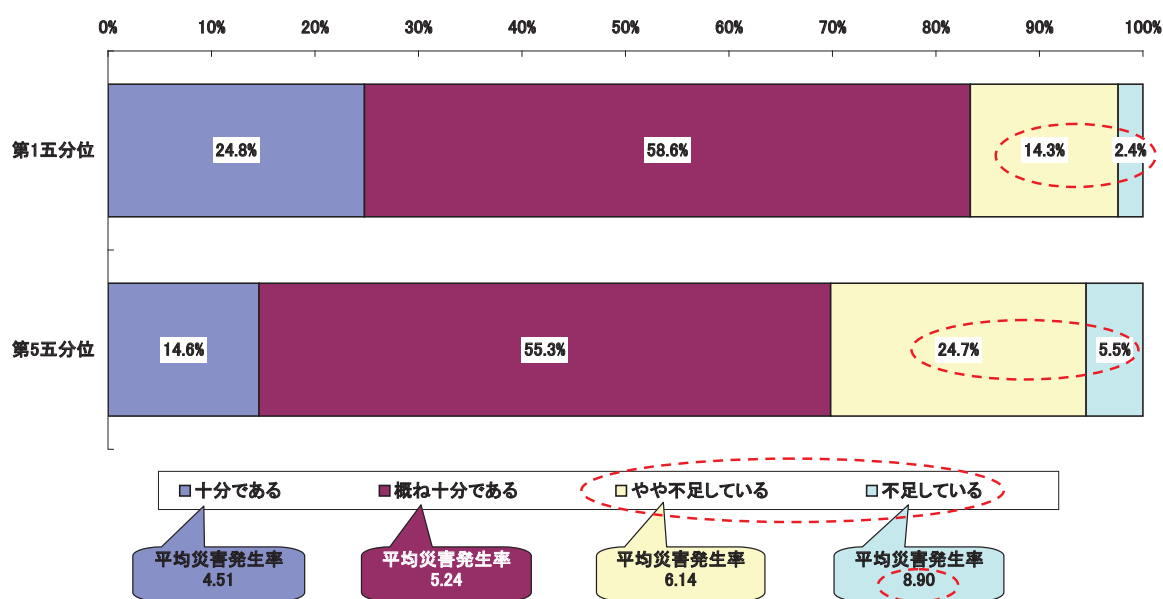


図1. 5 安全担当部署スタッフの充足状況に係る総括安全衛生管理者の認識と平均災害発生率

- (2) また、安全衛生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平均災害発生率（年千人率）との関係について、安全衛生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（図1. 6参照）。

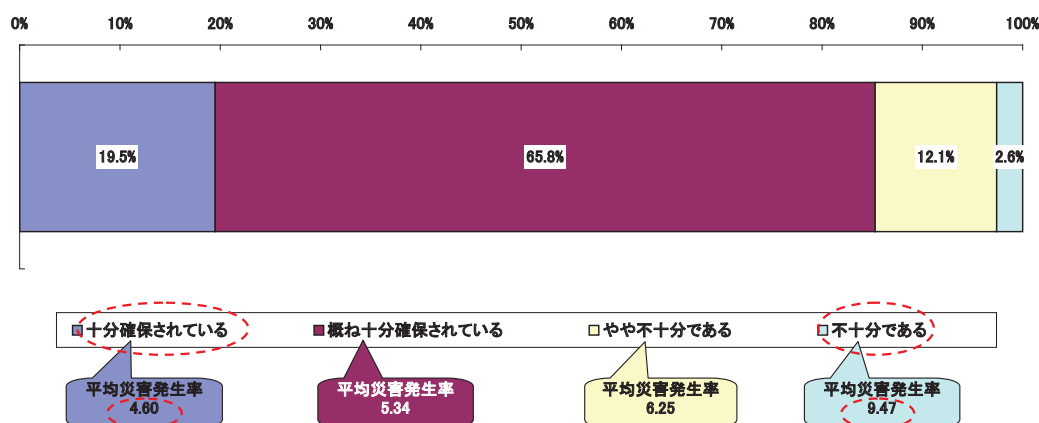


図1. 6 安全担当部署の予算充足状況に係る総括安全衛生管理者の認識と平均災害発生率

(3) さらに、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通ずる問題になっており、人材教育が経営者の責務になっている。優良事業所においては、体感教育と設備運転シミュレーション訓練が行われており、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れている。

安全衛生教育実施計画の作成状況と平均災害発生率（年千人率）との関係については、教育計画の作成の有無によって、災害発生率に2倍弱の差がみられる（図1.7参照）。

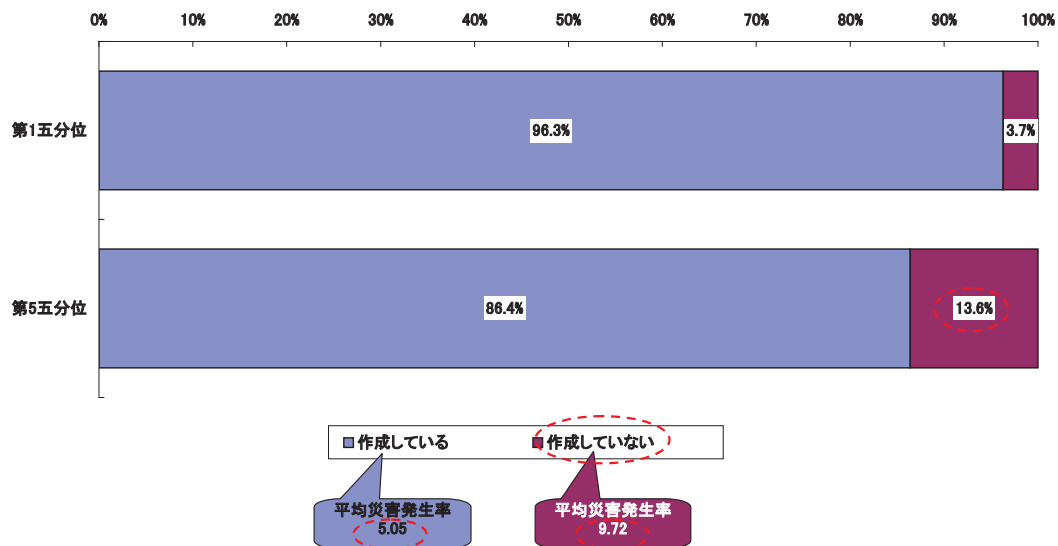


図1.7 安全教育実施計画作成状況と平均災害発生率

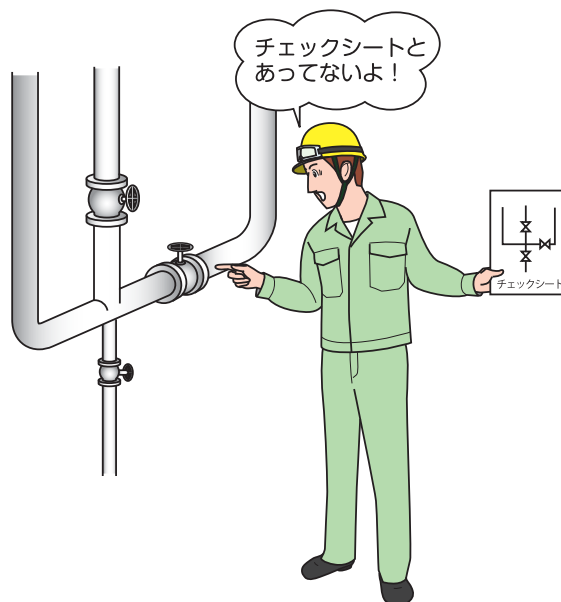


図1.3、図1.5～図1.7 資料出所：「大規模製造業事業場における安全管理に係る自主点検について」
 (平成16年2月17日 厚生労働省労働基準局安全衛生部)

1. 5 化学会社から協力会社への情報提供及び安全衛生管理に関する作業間の連絡調整の徹底 (関連：第5章、第6章)

化学工業における請負の状況（下請構造の重層度、関係請負人の数、事業者の入れ替わり等）については、一部、保全関連子会社を親会社に戻した動きがみられるものの、ここ数年大きな変化はみられない（化学工業5事業場ヒアリングによる。）。

このため、協力会社が化学会社の構内で保全関連等業務を行うことが常であり、化学会社は、協力会社に対して注文者として危険有害性の情報提供とともに、元方事業者として、作業間の連絡調整等を行うなど、関係請負人としてのこれら協力会社に対する安全衛生確保面での連携が必要不可欠である。

ところが、「大規模製造業事業場における安全対策に係る自主点検について」（平成16年2月 厚生労働省調べ）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に対し11.3と、協力会社が2倍以上高くなっている。

また、化学工業全体と、業界団体の会員について集計した化学会社と協力会社の度数率（休業災害の被災者数を延労働時間数（百万時間）で割ったもの）と強度率（損失日数を延労働時間数（千時間）で割ったもの）の推移を見ると、いずれも親会社である化学会社よりも協力会社のほうが高い結果となっている。（図1. 8参照）

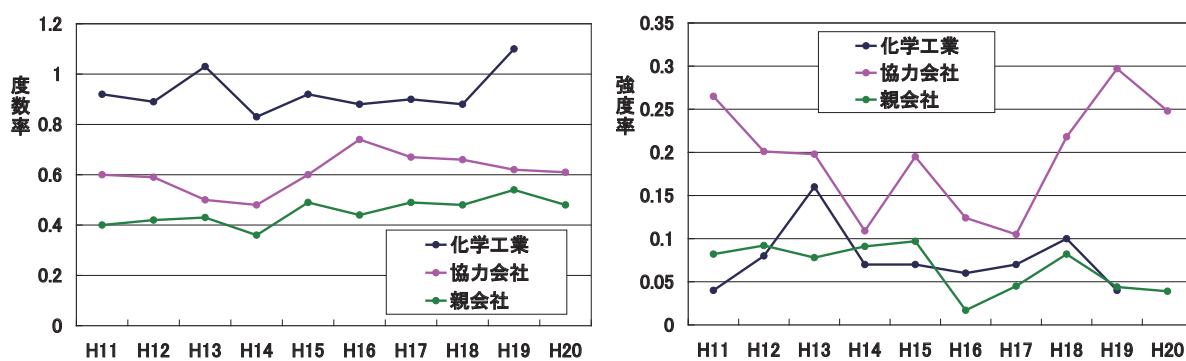


図1. 8 化学会社（親会社）と協力会社の災害発生状況

(出典：社団法人日本化学工業協会)

さらに、作業間の連絡調整の実施状況をみると、「安全担当を含めて、定期的に進捗状況の把握及び再調整」「安全担当を含めて、当初計画段階で調整」を行っている事業所の安全実績が高い。（図1. 9参照）

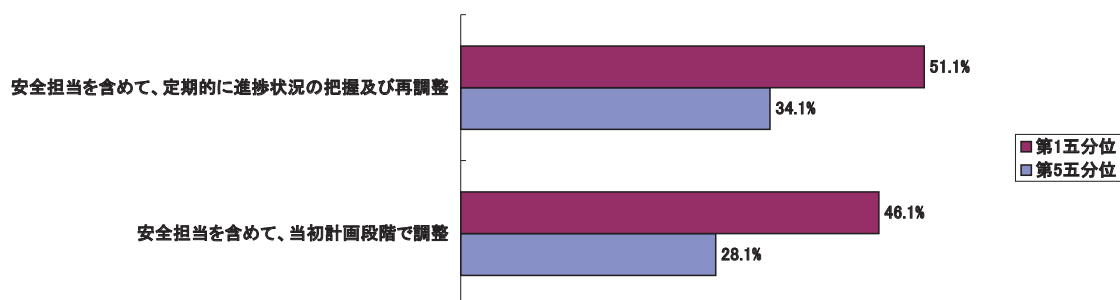


図1. 9 作業間の連絡調整の実施状況

巻末に紹介した災害事例は、中央労働災害防止協会 安全衛生情報センターの労働災害事例、独立行政法人科学技術振興機構の「失敗知識データベース」、および社団法人日本化学工業協会の事例から「起因別」「事故の型」「被災者が請負人」に該当するものを検索・引用したものである。

これらの災害発生の背景には、表1. 10に示すように、化学会社におけるリスクアセスメントの不備、作業計画の不備、情報提供の不備、作業環境の不備、除害の不備、連絡調整の不備等がみられ、その結果関係請負人が災害に至るケースが多い。

以上のことから、化学会社は発注者として、協力会社に対する情報提供を徹底するとともに、元方事業者として、作業間の連絡調整等を徹底することにより、協力会社と連携協力を深めることが労働災害の防止につながるものである。

表1. 10 労働災害発生要因の分類とその具体例

分類	具体例
リスクアセスメントの不備	装置内残渣の危険性・有害性の把握と処置基準、作業指揮者の保有資格を含む資質、保護具着用の担保
作業計画の不備	作業方法の不備、環境測定の高頻度、屋内・槽内作業の換気、装置内残渣の処置方法
情報提供の不備	MSDS（特に人体に及ぼす作用と応急処置）、必要保護具（特に不浸透性の保護具、呼吸用保護具の仕様）、異常時・緊急時の対応等の情報提供
作業環境の不備	近接・上下作業の有無、周辺の可燃物の除去、着火源の飛散防止、防爆エリアの措置、元電源の切り施錠
除害の不備	除害の不足および完了確認、配管・装置等の内部残留物の確認等の不備を含む
連絡調整の不備	作業変更時（計画段階と違う場面、相番作業時の緊密な連絡）

