

〔入賞診断指導事例〕

合併症を抱えた事業場の診断・指導事例

労働安全コンサルタント 林 邦 一

1. はじめに

本事例はいささか旧聞に属することであるが、社長の安全への関心の薄さが安全管理病を引き起こし、また、はるか昔行った労務対策の拙さのつげが後年職制の機能不全という合併症を引き起こした、ある事業場の診断・指導に関するものである。2つの病気を抱えているので、それらの病気の因果関係が複雑に絡んでいる。そこで問題点を眼に見える現象的なものと現象の背後にかくれている原因とに分け、どのように解決したかを説明し、その効果を経済的に評価した。

2. 事業場の概要

- (1) 業 種：金属製品製造業
- (2) 主要製品：切板（自動車様）
- (3) 労働者数：68人
- (4) 所在地：大阪府堺市

3. 依頼を受けた経緯

本事業場が昭和56年度安全管理特別指導事業場（以下安特という）の指定を受けたとき、所轄労働基準監督署の勧奨によって受注した。

4. 安全管理上の問題点

問題点には2種類ある。1つは診断過程で明らかになったもの、もう1つは診断過程で片鱗は見え

たが、正体を見きわめるため時間がかかるので指導期間にずれこんで明らかになったものである。

4.1 診断過程で明らかになった問題点

4.1.1 現象面の問題点

(1) 災害発生状況

過去3年間の災害発生状況は表1のとおり。

(2) 安全衛生管理体制等の問題点

- ① 安全管理者、衛生管理者及び工場長の責任と権限が明確でなかった。
- ② 産業医を選任していなかった。
- ③ 安全衛生委員会の構成が適正でなかった。

（適正でない箇所は、一監督者にすぎない班長を委員長に指名していたことである。そうした理由を聞き出すうち、労使関係がよくないという重大な問題点を抱えていることが分かった。詳しいことは後述する。）

- ④ 労働災害が発生したとき、その原因を調査し、同種の災害の再発を防止する措置を講じていなかった。

- ⑤ 切板製造の品質標準はよく整備されていたが、安全作業のための作業手順が整備されていなかった。

表1 災害発生状況

年 度	休業災害*	度 数 率	強 度 率
昭和53年	2 件	15.21	3.10
昭和54年	3 件	22.90	1.92
昭和55年	4 件	32.07	5.02

- ⑥ 生産用機械、荷役運搬用機械、その他の機械設備の安全点検のための基準が整備されていなかった。
 - ⑦ 安全衛生管理活動が計画的でなく、思いつきで行われていた。
 - ⑧ ぜんこく安全週間等の全国行事に参加する等、安全意識を高める措置がほとんどなされていなかった。
- (3) 安全衛生教育の問題点
- ① 安全管理者に対する教育が行われてい

なかった。

- ② 班長に対する職長教育が行われていなかった。
 - ③ 一般作業者に対する安全教育がほとんど行われていなかった。
- (4) 施設等の問題点
- ① 屋内作業場に通路と作業場所との区別のないところが散見せられた。
 - ② 全体的に整理整頓が十分でなかった。

4.1.2 現象の背後にある問題点

前述の現象面の問題点の背後に次に述べる原因がかくれていた。

(1) 安全管理のポリシーがなかった

本事業場は昭和32年に資本金200万円で創業したが、高度経済成長の波に乗って業績を伸ばし、20年間で資本金1億円の会社になった。昭和52年に新工場へ移転したとき経営コンサルタントを入れて管理の近代化に努めたが、社長の本音は生産第一であって、安全管理は念頭になかった。その経営姿勢が4.1.1の(1)～(4)に記載した問題点を引き起こしたのである。

(2) 労使関係がよくなかった

新工場へ移転してから労使関係がおかしくなった。あるとき安全衛生委員会に上程した議案を審議していたが、些細なことで委員の1人が委員長（社長）と押問答を始め、エスカレートした挙句社長をつき上げてしまった。そのときこの委員に対し別の委員が声援した。この2人はともに社長の子飼いであるから、社長はどんな場合でも自分の味方であると信じていた。それが思いもよらず叛かれたので絶望して自信を失い、それ以後リーダーシップが発揮できなくなった。このような経緯があったので社長はつぎ上げの再発を恐れ、既述のように安全衛生委員会の委員長に影武者を指名したのである。

(3) 工場長が意欲をなくしていた

新工場ができたとき、材料コイルの供給を受けていた大手鉄鋼会社を定年退職した技術者を工場長に迎えた。安全診断のときその工場長に会ったが、何となく元気がなかった。社長の工場長評は「技術はすばらしいが、管理は得意でないようだ」ということであったが、工場長に元気がない背後には社長が絡んでいることが後で明らかになった。

このように組織の牽引役である社長と工場長がリーダーシップを発揮することなく、安全管理と品質管理が不在のまま惰性で生産が行われたので、災害が多発する、不良品が続出するというありさまであった。

4.2 指導過程で明らかになった問題点

4.2.1 叛乱者が出た原因

新工場ができたとき経営コンサルタントの力を借りたことは既に述べたが、そのコンサルタントに班長教育をしてもらった。ところが一部の班長がその教育について行けないので、教育を受けることが苦痛で、そんな教育を強制する社長が疎ましかったそんな火種があるとき、偶々安全衛生委員会で洩らした社長の一言が不満分子の癪にさわって、社長をつき上げる騒ぎになったもののようである。

ところが叛かれても、社長には部下を咎めることができない事情になった。この事業場は創業以来、高度成長時代の人手不足に悩まされ続けた。労働者は少しでも高い賃金を求めて流出しようとするので、酒食でその人たちの歓心を買って流出を思いとどませたが、そのことで社長は借りができた。社長に叛いた2人は、社長に対する貸し方であった。

4.2.2 工場長が意欲をなくした原因

新工場ができたときはじめて職制ができたが、職制ができると組織の論理で運営しなければならない。新職制によると班長は工場長の指揮下にあるから、仕事の上で班長が社長に意見を述べようとするとう工場長を通すのが筋である。ところがそんな約束事に頓着しない一部の班長は、工場長の頭ごしに社長に相談を持ちかけることがしばしばあった。直訴は組織の秩序を壊す法度であるから、班長が社長に直訴したとき本来なら社長はそれをやめさせるべきであったが、不用意にも相談に乗ったのである。一部の班長が社長に直訴していることは、すぐ工場長に知れた。工場長が気の強い人なら社長に咬みつくところである。しかるに温厚な人柄ゆえか、新参者であるがゆえの遠慮か分からないが、社長への不満が外へ向かうことなく内向し、仕事に対する意欲喪失となったのである。

5. 改善計画

5.1 改善計画の内容

既述の現象面の問題点(4.1.1)を改善する改善計画を提示したが、主な内容は次のとおり。

表2 労災保険に関する諸表

年 度	労働者数 (人)	料率 (×1/1000)	労 災 保 険 料			摘 要
			支払った保険料 A (万円)	最低率の場合の保険料 B (万円)	ムダ遣いの保険料 A - B (万円)	
昭和54年	60	27.4	789	409	380	
昭和55年	63	29.6	895	429	466	
昭和56年	68	31.8	1,038	463	575	安特指定、最高料率 (+40%)
昭和57年	65	31.8	992	443	549	最高料率 (+40%)
昭和58年	60	26.3	754	409	345	
昭和59年	67	19.7	642	463	179	
昭和60年	70	14.2	489	489	0	最低料率 (-40%)
昭和61年	73	14.2	518	518	0	最低料率 (-40%)

- ① 各級管理者の責任と権限を明確にする。(そのため安全衛生管理規程を作成する。)
- ② 産業医を選任し、毎月1回の職場巡視と健康相談に応じてもらう内容の契約を結ぶ。
- ③ 安全衛生委員会の構成を改め、社長を議長に指名する。
- ④ 発生した労働災害について物的原因(不安全状態)、人的原因(不安全行動)及び管理的原因の3つの側面から調査し、その原因を潰す再発防止対策をたてる。
- ⑤ 定常作業について作業手順書を作る。また非定常作業については、作業開始時にTBMを実施する。
- ⑥ 生産用機械、荷役運搬機械、その他の機械設備の点検基準を作成する。
- ⑦ 計画的な管理活動を行うため年間実施計画を作成する。
- ⑧ 全国安全週間、労働衛生週間、年末年始無災害運動、その他の全国行事に参加する。
- ⑨ 安全管理者(工場長)に安全管理講座を受講させる。
- ⑩ 全班長に職長教育を受けさせる。
- ⑪ 一般作業員向け安全教育を行うための安全心得を作成する。
- ⑫ 屋内作業場の床面に白線を引いて安全通路と作業場所を区分する。
- ⑬ 作業場全体の整理整頓の見直しを行う。

5.2 指導内容

5.2.1 現象面の問題点の改善

5.1に記載した13項目の実施指導を行ったが、具体的な説明は省略する。

5.2.2 現象の背後にある原因潰し

現象面の問題点の改善だけで済ませておくと対症療法に過ぎないので、後戻りのおそれがある。そこで次に示す原因潰しを行った。

(1) 安全重視への動機づけ

安全重視への動機づけの目的で、事業場が今まで災害を多発させた結果労災保険料をどれだけムダ遣いしたかを、社長スタッフである技術部長に説明した。当時の金属製品製造業の保険料率は23/1000であったが、メリット制適用事業であるから最高料率は31.8/1000(+40%)、最低料率は14.2/1000(-40%)である。この事業場が実際に支払った保険料(A)と最低料率であったと仮定したときの保険料(B)との差額(A-B)を保険料のムダ遣いと呼ぶ。表2に示すように、昭和54年から56年までのムダ遣いはそれぞれ380万円、460万円及び575万円であるから、3年間に合計1,425万円の損をしたわけである。

(2) 工場長の意欲の回復

工場長が意欲をなくした原因は、既述のように一部の班長が工場長の頭ごしに社長に直訴したことにある。そこで社長に、次の趣旨の助言をした。

- ① 部下に直訴させないこと。社長が部下に指

表3 災害が減ったことによる利益増

年 度	利益増 (万円)	摘 要
昭和56年	0	$= 575 - 575$
昭和57年	0	$= 549 - 549$
昭和58年	217	$= [(575 + 549) / 2] - 345$
昭和59年	383	$= [(575 + 549) / 2] - 179$
昭和60年	562	$= [(575 + 549) / 2] - 0$
昭和61年	562	$= [(575 + 549) / 2] - 0$
合計	1,724	

示するときは頭ごしをしないこと。

- ② 緊急やむを得ぬ理由で頭ごしするときは、後で頭ごしされた人に事情を説明し、了承してもらおうこと。

(3) 不満分子への対処

昭和56年8月、社長から「つき上げをなくするにはどうすればよろしいか」と相談を受けたので、次のように答えた。「彼らの言い分に対しては是々非々で臨み、筋の通らぬことがあれば排除してください。社長が筋を通す人であることが分かれば、ひとりで鎮まるでしょう」

(4) 処置後の経過

不満分子による叛乱は1回だけで、それ以後はなかった。その年の秋深まる頃には社長が自信を取り戻したようで、テキパキと指揮するようになった。工場長もやる気が出た様子がうかがわれた。その頃から災害が発生しなくなり、少し後れて製品に対するクレームが著減した。

6. 経 済 効 果

6.1 顕在効果

その後災害がほとんど発生しなかったので、表2に示すように昭和56年と57年は労災保険料率が最高であったものの58年から低下しはじめ、60年には最低になった。それにつれて保険料のムダ遣いが逐年減少し、60年以後ゼロになった。ムダ遣いが減少したことは事業場に利益をもたらしたことになるから、災害が減ったことによる利益増を年度別にまとめると表3のとおりである。

その一方、コンサルタント報酬は安全診断が17

万円、事後指導のための顧問料は月額7万円で1年契約であったから、費用合計は101万円であった。それゆえコンサルタント費用は安特指定を受けた年から起算して3年目に回収せられた。それ以後は丸儲けである。

6.2 潜在効果

災害が発生すると（人的コスト）、（物的コスト）、（生産減によるコスト）、（被害者の後遺症に対する慰謝料又は遺族に対する慰謝料）、（その他のコスト）がかかるので、災害がなくなるとその分だけ利益増になる。この利益増は残念ながら計数化できないので、表3の利益増に加えることができない。

7. あとがき

大阪労働基準局管内についていうと、過去17年間の安特指定事業場がコンサルタントを活用した割合は全体の14%にすぎない。コンサルタントが敬遠せられる理由は、多分、安全のような直接お金を生まないものに、有料のコンサルタントなんか使えないということでないかと思う。しかしコンサルタント費用は6.1に説明したように3年目に回収できたから、効率のよい投資であると言える。