

安全衛生のマネジメント 成功するための5つのステップ

英國HSEリーフレットの翻訳

労働安全・衛生コンサルタント 毛利哲夫・訳

このリーフレットは、「成功する安全衛生マネジメント」(HSG65) のキーとなる事項を要約し、つぎの事項についてさらに発展した指針を示すものです。

- ・安全衛生計画の作成
- ・災害の原因調査
- ・安全衛生監査

また、よい安全衛生マネジメントにおいて行われることが必要な事項と悪い事態が発生したときの損失についても述べています。

本書の対象は、役員、経営層、監督者、小企業の所有者、従業員代表、保険会社、同業組合その他です。

安全衛生マネジメントは なぜ必要なのでしょうか？

英国では、労働の場で毎日少なくとも一人が死亡し、6000人以上が負傷しています。また、毎年、75万人の人々が仕事による疾病のために就労できないでいます。これらのために年間で約3000万労働日の損失が生じています。

事故や健康障害は、働く人とその家族にとって大きな損失です。また、個人の損失に加えて、資産、設備、生産の停止などにより、企業にとって大きい損害の生じることがあります。

多くの場合、事業者は従業員の障害や疾病に対する保険をかけています。また、車両、第三者損害、建物も保険の対象としています。

しかし、保険によってカバーされるのは、事故による損失のごく一部にすぎないのです。保険に

よってカバーされない費用としては、つぎのものがあります。

- ・休務中の賃金
- ・製品と原料の損失
- ・プラント、設備の復旧費
- ・時間外賃金および臨時の労務費
- ・生産の遅れ
- ・原因調査に要する労力
- ・罰金

役員や経営層は、安全衛生における失敗に対して、個人として責任を問われることがあります。
あなたは、そのような事態に対処できますか？
あなたは、安全衛生のマネジメントを本当にやっているのですか？

この小冊子は、あなたの安全衛生マネジメントに役立つ5つのステップを説明しています。これらのステップを実行すれば、従業員の安全と健康を守り、傷害、疾病、財産や設備の損害による損失を避けることができます。生産停止が減少し、生産量が増え、品質も向上します。また、法律違反や罰金が避けられて、社会イメージのダウンを防ぐこともできます。

マネジメントの原則を安全衛生に適用しない限り、あなたの事業場がよい組織であるはずがないのです。

監督官があなたの事業場を調査するときには、安全衛生マネジメントの状況についての説明が求められます。もし、災害が起こったときには、あなたは詳細な取り調べを受けることになります。

このような場合の準備はできていますか？ 5

つのステップについて検討し、質問に答えてください。従業員とも話し合ってください。

ステップ1 安全衛生方針の作成

Set your policy

傷害や疾病を生じる原因が、資産の損失や生産の中止にもつながるのは、よくあることです。このため、あなたはあらゆる原因について、災害や事故の防止に務めることが必要です。

そのためには、危険有害要因を特定し、リスクアセスメントを行い、必要な除去・低減対策の決定と実施、実施状況の確認、従業員の防護、品質改善、プラントと生産の安全を守ることなどが必要となります。

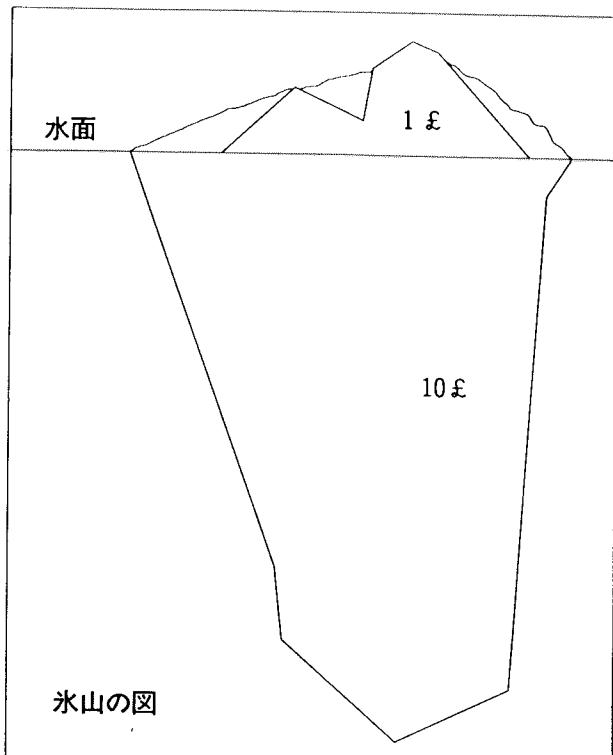
あなたの安全衛生方針は、従業員の配置、設備・材料の選択を含むあらゆる事業活動に適用され、作業内容、製品やサービスを計画し、提供する方向を示さなければなりません。

あなたの安全衛生方針を述べた文書とそれを実施し、モニタリングする組織体制では、あなたの従業員の誰に対しても、危険有害要因の特定とリスクアセスメントがされ、リスクの除去・低減がなされるべきことが明らかでなければなりません。

あなたならどう答えますか：oooooooo

1. 安全衛生方針をはっきりと立てていますか。それは、書面にしてありますか？
2. あなたは安全衛生について、この一年間になにをしてきましたか？
3. 安全衛生のために、あなたはどのくらいお金

注：危険有害要因 (hazard) とは、損害 (harm) を引き起こす可能性のあるものです。損害の程度はさまざま、死亡や重大な疾病、傷害を生ずるものから、切り傷や打撲を引き起こす程度のものまでがあります。リスク (risk) とは、それによる損害の大きさと起こる可能性の組合せです。



保険でカバーされた損失 £ 1 に対し、カバーされない損失は £ 10 に達します。

HSE の調査によると、保険でカバーされない費用は、カバーされる費用より、はるかに高額です。

広範囲にわたる調査の結果、日常の事故による損害について、保険でカバーされなかった金額は、カバーされた金額の 2 倍から 36 倍で、平均はおよそ 10 倍でした。

このように、事故による損失は、保険でカバーされない大きな部分が、氷山の水面下の部分のように隠されているのです。

を使いましたか。その金額に見合う成果は、ありましたか？

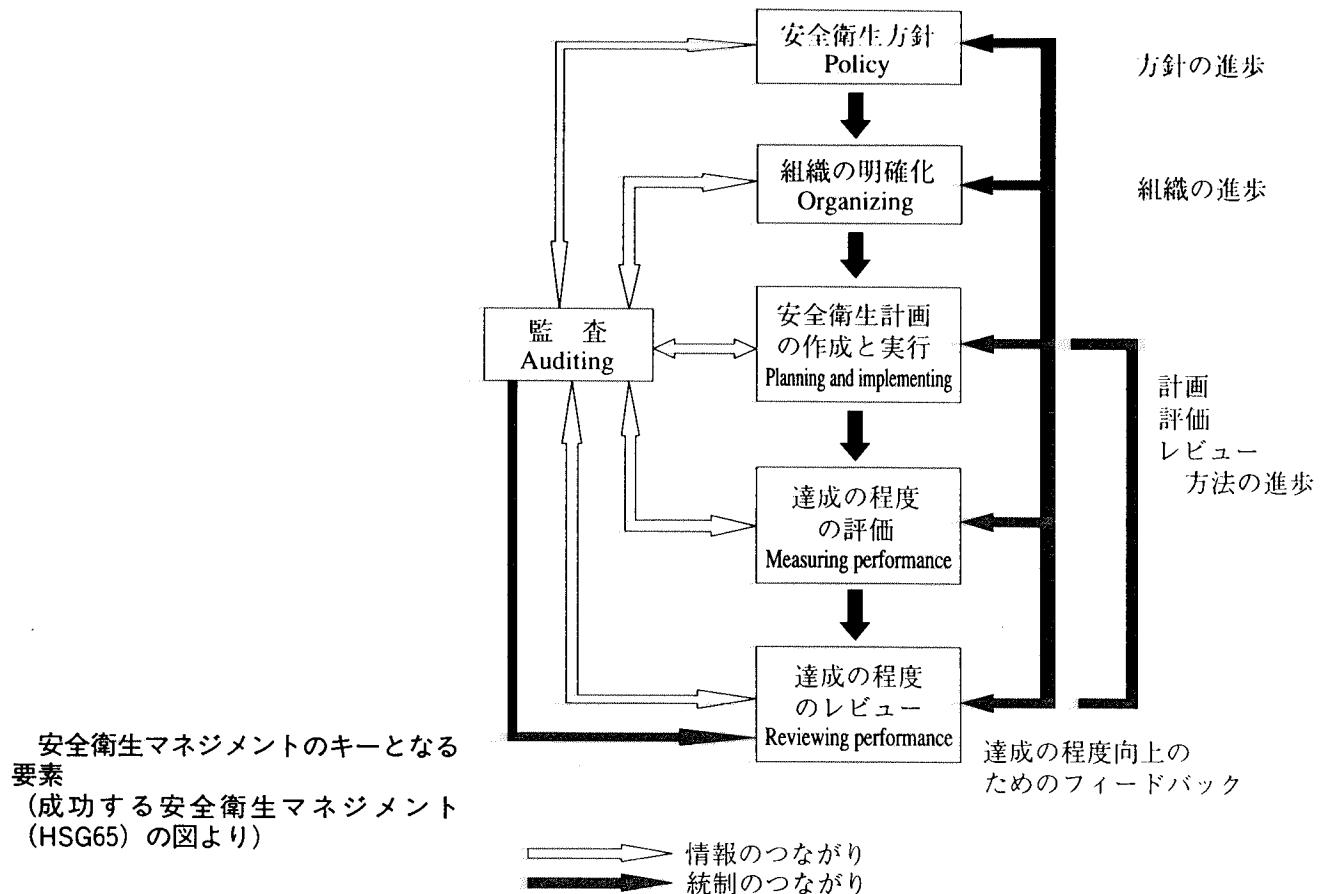
4. 安全衛生マネジメントが十分でなかつたために生じた損失は、どの程度の金額ですか？
5. あなたの安全衛生方針には、実際に仕事のやり方を変えたり、災害や事故による損失を防いだ効果がありましたか？

ありのままに答えてください！

ステップ2：安全衛生の組織を明確にする

Organise your staff

あなたの安全衛生方針が効果を挙げるためには、従業員が一体となって、実行することが必要です。



安全衛生マネジメントのキーとなる要素
(成功する安全衛生マネジメント(HSG65)の図より)

これは、「プラスの安全衛生カルチュア」positive health and safety cultureとよくいわれるものです。

プラスの安全衛生カルチュアとは、

1. 能力 (Competence) :

要員配置, 教育訓練, 能力向上支援

2. 統制 (Control) :

責任分担の明示, 確実な参加, 指示, 監督

3. 相互協力 (Co-operation) :

個人間, グループ間の相互協力

4. コミュニケーション (Communication) :

口頭, 書面, 可視化によるコミュニケーションの4つの「C」から成り立つものです。それぞれの「C」について、必要なことをつぎに説明します。

能 力

- 職務の安全な遂行に必要な技能内容をすべて把握している。
- 経営層, 監督者, 臨時要員など, すべての関係者に, 十分に指示が与えられ, 訓練のされている

ことを確認している。

- 危険な作業を行う従業員について, 教育訓練, 経験など, その作業を安全に行うために必要な条件の揃っていることを確認している。

- 助力, アドバイスが必要な場合には, その提供のなされる体制ができている。

- 安全衛生の責任者が変わったとき, その者の能力を考慮した, 組織体制についての見直しを行っている。

統 制

- リーダーシップ: あなたが熱意を示し, 明確な指示を与えることによって, すべての従業員が安全衛生が重要であることをよく認識している。

- 特定の業務に従事する者—リスクアセスメントの実施担当者, フォークリフトの運転者など—を指名している。

- 経営層, 監督者およびチーム・リーダーの各人は, 自身の責任を理解しており, その責任を遂行するために必要な時間と権限を有している。

- 設定された目標に対して, 自身のなすべきこと

と、説明責任がどうなっているかを、従業員の誰もが明確に認識している。

相互協力

- ・安全衛生委員会が設置されているときは、あなたはその議長となり、従業員とその代表の意見を聞いている。
- ・計画の作成、達成度の評価、作業手順の作成、問題の解決などを行うに際しては、従業員の参加を求めている。
- ・協力会社とよく協調、協力している。

コミュニケーション

- ・あなたは事業場内で作業に従事する従業員と協力会社に対し、危険有害要因、リスクとその除去・低減方法について情報を提供している。
- ・一定の期間ごとに安全衛生について話し合いをしている。
- ・安全衛生を視覚でとらえられるものとしている。

あなたならどう答えますか：~~~~~

1. あなたは、指名した従業員に安全衛生に対する責任を割り当てていますか。従業員たちは、自分がなにをしなければならないのか、なにについて説明責任があるのかが明確になっていますか？
2. あなたは、従業員とその代表に対して、有効に意見を求め、参加させていますか？
3. あなたの従業員は、自分の仕事に存在するリスクとその除去・低減の方法について、十分な情報を与えられていますか？
4. あなたは、必要なレベルの専門的知識を持っていますか？あなたの従業員たちは、適切な訓練を受けていますか？
5. 外部専門家のアドバイスを受けることが必要になったとき、あなたはその相手先を持っていませんか？

ステップ3：安全衛生計画の作成と基準の設定

Plan and standards

安全衛生計画の作成は、安全衛生でのあなたの努力を、実際に生かすために大変重要なことです。

安全衛生計画の作成に際しては、目標の設定、危険有害要因の特定、リスクアセスメント、達成の程度の評価、プラスのカルチュアの発展をその対象とします。安全衛生計画は書面とすることによって効果が高まります。

計画の作成については、つぎの前提が必要です。

- ・危険有害要因の特定、リスクアセスメントおよびこれらの除去・低減をどう行うかの決定
- ・適用される安全衛生の法律を守ること
- ・経営層と監督者が安全衛生の目標に同意していること
- ・購入および供給方針において、安全衛生に関する配慮がなされていること
- ・職務内容、プロセス、設備、製品とサービスが作業の安全を確保する仕組みとなっていること
- ・重大で差し迫った危険に対処する手順の整備
- ・近隣事業場や二次下請け業者との相互協力
- ・達成度を評価するための基準の設定

基準は、「プラスのカルチュア」を形成してリスクを除去・低減する助けとなるものです。また、あなたの事業場で誰が安全衛生方針を徹底させ、リスクを低減させるか、どのような結果を、どのように、いつ、誰が確認するかについても示すものです。

基準についての3つのキーワード

基準については、：

- ・評価ができる measurable
- ・達成ができる achievable
- ・現実に即している realistic

ことが必要です。

例えば「従業員の教育訓練を行う」との記載があっても、「教育訓練」の内容と誰が行うかが、明確でなければ評価はできないでしょう。また、「全部の機械に保護カバーを設ける」とされても、保護カバーを設置する基準がなければ評価はできないでしょう。多くの基準がすでに産業別に存在するので、適用できる部分については、これらを使うのがよいでしょう。適用できない場合には、実際に即した評価が可能なものの中から、

海外情報

レベルを考慮しながら、外部のアドバイスに従うか、あなた自身の判断で設定することになります。

基準の例をつぎに挙げておきます：

- ・リスクアセスメントと必要な除去・低減対策の実施を完了している。
- ・作業場内の温度を指定範囲内に維持している。
- ・廃棄物、排水、排気について許される限度を指示している。
- ・機械の保護カバー、作業などについて人間工学的基準、教育訓練レベルなどをチェックする方法と頻度とを指定している。
- ・決められた間隔で、従業員またはその代表に意見を聞くための手順ができている。
- ・一定期間ごとに、定められた方法により達成度を評価している。

あなたならどう答えますか：~~~~~

1. あなたは安全衛生計画を作成していますか？
2. 新しい仕事を始める前には、必ず安全衛生面の検討をしていますか？
3. あなたは、自身の従業員および近隣社会について、危険有害要因の特定およびリスクアセスメントを行っていますか？ また、建家、プラント、材料、作業手順、従業員および製品について基準を設けていますか？
4. 火災、プロセス異常などのさしつけた重大な危険が生じたときに対処する計画を立てていますか？
5. 基準を設けることによって、リスクは有効に除去・低減されていますか？

ステップ4：達成の程度の評価

Measure your performance

企業の経営における生産量や売上高についてと同様に、安全衛生についても、どのように進捗しているのか、達成の程度を評価することが必要です。あなたは、つぎのことを把握している必要があります。

- ・あなたの事業場はいまどういう状態にあるのか

- ・本来は、どのようにあるべきなのか

- ・どこにその違いがあるのか、なぜ違うのか

「前向きのモニタリング」とは、事故などが発生する以前に、基準が実行され、マネジメントシステムが機能していることを確認するために点検やチェックを定期的に行なうことをいいます。

「後ろ向きのモニタリング」とは、傷害や疾病、資産の損害またはニアミスなどが、実際に発生してしまったか、あるいは発生しそうになった状態から学習することをいいます。

モニタリングシステムのキーとなる 2つの要素

- ・前向きのモニタリング（発生の以前）

Active monitoring

あなたは、自分で課した目標と基準を達成していますか、効果は挙がっていますか？

- ・後ろ向きのモニタリング（発生の後）

Reactive monitoring

傷害、疾病、資産の損失、ニアミスなどの原因を調査し、それぞれの場合について、なぜそのような状態になったかの把握が必要です。

あなたは、前向きのモニタリングと後ろ向きのモニタリングとの両方から得られた情報が、リスクの存在の特定とその除去・低減対策に確実に用いられるようにする必要があります。リスクの大きいところから優先することが必要です。重大な災害の生じるおそれがあるところには、特に注意しましょう。

災害については、直接的な原因と根底にある原因との両方を把握することが必要です。起こった状況を調査して、記録を作り、その理由を把握してください。組織体制、方針の変更を含む改善を実施するときには、従業員に徹底するために理由を示してください。

あなたならどう答えますか：~~~~~

1. あなたは、どうすれば安全衛生が向上するのかわかっていますか？

2. 実際の状態が、安全衛生の目標と基準に沿っ

ているかどうか、あなたはどうやって把握していますか？

あなたの事業場のリスク除去・低減対策は、それで十分でしょうか？

3. あなたの事業場で適用される安全衛生の法律を守っているかどうか、あなたはどうやって把握していますか？

4. あなたの事業場の事故原因調査では、根底にあるすべての原因を調べていますか？ まちがいをした本人からの聞き取りだけに終わっていませんか？

5. あなたの事業場では、傷害、疾病、事故による損失の正確な記録を作っていますか？

ステップ5：実績から学ぶ—監査と見直し
Learn from experience-audit and review

モニタリングとは、活動の状況をチェックして、

安全衛生のマネジメント 成功するための5つのステップについて

今、国際的に安全衛生をリードしている英國のHSE（安全衛生庁）は、安全衛生に関する多彩かつ膨大な情報の供給者でもある。これらの資料については、<http://www.hsebooks.co.uk/homepage.html> を検索するか、（このサイトからの購入もできる。）

<http://www.hse.gov.uk/sources/index.htm> に載っている出版物リスト（87ページに及ぶ pdf ファイル）によって、全容を把握しておくことをお勧めする。

これらの出版物の中で、HP から入手できる資料の「無料リーフレット」は、事業者や作業者を対象としてわかりやすくまとめられた、特に興味を惹く資料である。英国国内からの請求なら無料で送られるのだが、日本からでも、カラープリンターを使えば元の姿で入手することができる。

達成の程度を向上させるためにどうするか決定に必要な情報を得るためのものです。

監査とは、あなたの従業員または部外者によって、安全衛生方針と組織体制が実際に正しい成果を挙げているかをチェックする、モニタリングを補完するものです。これらによって、あなたのシステムの信頼性と効果の程度についての判断を行います。

実績から学ぶことが必要です。安全衛生マネジメントへのあなたの取り組みを向上させるには、監査で得られた情報と達成の程度を評価した結果とを組み合わせて活用することが必要です。つぎの事項に特に注意しながら、あなたの安全衛生方針の効果を検討してください。

- ・安全衛生を達成する基準（法規制を含む）についての適合の程度
 - ・基準がないか、あっても適当な基準でない部分
 - ・所定期間内に目標を達成した程度

http://www.hse.gov.uk/pubns/hazards.htm
にこの無料リーフレットの目次があるが、この安全衛生マネジメントの項に載っている「5ステップの安全衛生マネジメント」(原題 Managing health and safety -Five steps to success (INDG275)) の新版を紹介し、筆者の若干の感想をつけ加える。

関連する資料

1991年に初版、1997年に第二版が刊行された「成功する安全衛生マネジメント」原題 Successful health and safety management (HSG65) は、安全衛生マネジメントを理解するためにぜひ読んでおくことが必要な資料とされており、HSE の刊行物の中でもベストセラーとなっているという。94ページにも及ぶ資料である。この簡略版として作成されたのがこの INDG275 であって、昨年12月に改訂版が刊行された。事業者を対象として簡潔に整理がされているので、HSE が安全衛生マネジメントについてどのように考えているのか、その片鱗をうかがうのに都合

・傷害、疾病、事故についての情報—直接原因と根底原因の検討結果、その傾向と特徴
これらの内容が、あなたが改善を必要とする事項を示すものです。

あなたならどう答えますか：~~~~~

1. 誤っていたことと、成功したことから、なにを学びますか？
2. 安全衛生監査を実施しましたか？
3. 監査の結果によってどんな改善をしましたか？
4. 監査には、従業員の全部の階層から参加しましたか？
5. あなたは、安全衛生方針と達成の程度の検討

~~~~~  
がよいと考えられる。

上記の目次に安全衛生マネジメントに関する無料リーフレットは、11件が掲載されているが、その中でつぎの二件は、英国の安全衛生マネジメントを知るために特に役立つと考えられる。

- ・小規模事業場のための安全衛生方針作成の手引き（原題 STATING YOUR BUSINESS — Guidance on preparing a HEALTH & SAFETY POLICY DOCUMENT for small firms (INDG324)）
- ・安全衛生における事業者の責務（原題 Directors' responsibilities for health and safety (INDG343)）

### 本資料の特色

本資料の特色を筆者なりにピックアップするならば、つぎのようになるであろうか。

- ・災害による損害には、表面化しない大きな部分があり、これについても考慮が必要である。
- ・マネジメントの各ステップは、企業活動において、もともと必要とされる基礎的なことである。
- ・組織を明確化することによるカルチュアの向上は、企業の繁栄に欠かせない要素である。
- ・安全衛生に関する活動は、企業運営全体と一体

をいつしましたか？

### むすび

あなたの事業場の安全衛生マネジメントについての検討が、ここでひととおり終わりました。この内容は、成功している多くの会社が実施している品質マネジメントシステムとよく似ています。

安全衛生マネジメントは、従業員を守り、損失を防ぐために大変役に立つものであり、この5つのステップは、その基本となるものです。

各ステップの質問について、満足のいく答えができましたか？

修正の必要なことがあれば、今すぐに実行し、あした事故の起こることを防ぎましょう。

~~~~~  
でなければならない。

・日常的活動について基準（目標）の設定とこれに対する到達の程度のモニタリング（評価）が特に重要である。

・監査は、日常的活動のモニタリング（評価）を補完するものである。

・文書の整備、認証などという手続き的なことは、まったく触れていないのだが、ILO のガイドライン 2.1.2.(d)にある「不必要的官僚主義、管理および費用を避けながら継続的な改善を実施すること」と相通ずるものがある。

上のような見方は、米国 NSC の“Safety Culture and Effective Safety Management”(1999)において、「安全の専門家は、事業活動に入り込むなど、従来からのやり方を変える必要がある。」と述べられていることなどと、考え方の共通するところが多いように思われる。

また、HSE によるパフォーマンス評価のガイドの作成、カルチュアを評価するツールの販売をはじめ、米国での評価についての種々の試みなど、安全衛生マネジメントが更に発展していく動きがあり、注目されるところだが、これらについては別の機会に紹介したい。