

安全管理基礎講座 (IV)

労働衛生コンサルタントのための 「安全管理」

労働安全コンサルタント 野原石松

安全管理計画

1. 安全管理計画とは

安全管理は、トップがいくら声を大にして叫んでもそれだけで進むものではない。また、ラインに押しついたり、スタッフ部門に任せたりしても実効を上げることはできない。事業場の組織に参加している全員が、それぞれの立場であたえられた安全責任を果す、それらの努力が集大成されてはじめて発展を期することができるのである。

今は、生産ラインに名を連ねる管理・監督者の中で安全の重要性を否定する者は一人もいないであろう。にもかかわらず、日常の生産活動の中で安全がルーチンワークとして行われているかというと必ずしもそうではないというのが実情である。この乖離は、どこから生ずるのであろうか。その背景的要因の一つとしてライン各級の管理・監督者の安全責任が明確に示されていないことが指摘されよう。

守備範囲が示されていないから、何かやろうとおもっても何をやってよいか判らない。その結果、何もしないということに終わってしまっているのである。このような状況から離脱するためには、ただ、やれ、やれというだけでなく、何を、どうすべきかということをキチンと示さなければならない。

アメリカでは、これを「安全プログラム」といい、事業場を訪問すると、まず、それについての説明が行われる。「安全プログラムが作成されていないようでは、安全管理は一步も進まない」という考え方に徹しているのである。

安全についての関係者の守備分担を定めたこの

ようなものは、わが国では、一般に「安全管理要領」と呼ばれている。安全管理要領は、安全に関する事業場のポリシーを達成するため、ライン各級の管理・監督者やスタッフ部門の人たちは、それぞれ何をなすべきかを定めたものであるから、まず、トップみずからが安全の重要性を認識し、それを進めるにあたっての基本的な方針、いわゆるポリシーを明確に示さなければならない。安全のポリシーなき限り、よき安全管理要領を定めることはできないといえる。

トップが立派なポリシーを掲げ、それに基づいて安全管理要領が定められてもただちに日常の生産活動の中で具体的な安全活動が展開されるとは限らない。安全のポリシーは、安全に関する基本的な考え方を示したものであり、また、安全管理要領は、安全管理についての所掌事項を定めたものであるから、それだけでは、今年は何を目標にし、どのような対策を進めていけばよいかを引き出すことがむづかしい場合があるからである。

すなわち、生産技術の進歩、産業構造の変化、労働力の多様化、高齢化の進展などの状況をは握するとともに、当該事業場における安全管理レベルを踏まえ、こうした状況に対応する形で具体的な目標およびそれを達成するための対策を定める必要がある。このニーズを受けてつくられるのが「安全管理計画」であり、通常1年単位で作成される。

前記の安全管理要領が安全管理システムの骨組みを形成するものであるのに対し、安全管理計画は、そのシステムが具体的にどう機能すべきかを示すガイドラインであるといえよう。

2. 安全管理計画の要件

安全管理計画が安全管理システムのガイドライン的役割を果たすためには、次の要件が具備されていなければならない。

- (1) 管理レベルの向上を阻んでいる要因を十分は握していること

災害や不安全状態の中には、その背景にさまざまな要因が存在しているものが多い。これらのすべてを摘出し、その一つ一つについて対策を考えることが大切である。

- (2) 過去の実績にこだわったり、現状と安易な妥協をしたりしないこと

従来の設備や作業方法そのものにも疑問詞を投げかける水平思考的アプローチが求められている。そこから新しい着想が生れ、安全管理のレベルアップが期待される。

- (3) 労働災害防止計画に示されている対策を基調とすること

労働災害防止計画は、国が5年ごとに策定するものであり、その中で目標、労働災害防止のための課題、重点対象分野における労働災害防止対策などが示されている。同計画の目標は、国、関係団体および事業場がそれぞれの立場で具体的な措置を講ずることによってはじめて達成されるものであるから、事業場における安全管理計画の作成にあたっては、国が定めたこの計画に示された諸対策を取り込み、同計画で提起されている課題の解決を図らなければならない。

また、国が行う財政的あるいは技術的支援措置、労働災害防止団体などが実施する研修活動などに参加することが安全管理の向上に大きく寄与することを考え、こうした国や団体における年次計画とリンクできるよう計画を組むことがのぞましい。

3. 計画の構成

安全管理計画は、通常年次計画（歴年あるいは会計年度）ごとに作成されるが、3～5年を計画期間とする中長期的な計画を樹て、その中に示された基本方針、目標などに基づいて年次の計画を樹てる場合もある。

工場がいくつかある場合には、本社で全社レベルの総合的な計画を樹て、その中に示された基本方針、重点対策などを盛り込んで各工場ごとの実施計画が作成されることが多い。大きな事業場では、事業場全体としての計画を樹て、それに基づいて各部門ごとに細部の計画を定めるのが一般である。これらの場合、全社レベルあるいは事業場全体としての計画は基本計画、それをブレイクダウンした工場あるいは部門別の計画は細部計画あるいは実施計画といわれる。

建設業においては、店社において基本計画を定め、それにのっとって、各工事現場ごとに細部計画を作成し、作業所（元請事業側）および下請事業側において実施する事項をそれぞれ明らかにするのが普通である。

基本計画は、いくつかの細部計画の推進を通じて達成されるものであるから、両者の間には、一貫性がなければならない。また、基本計画の対策の中に示されていない事項であっても当該工場あるいは部門（建設業にあつては、工事現場）にとっては重要な問題であるものについては、その解決策を細部計画の中に取り組みすることが大切である。

安全管理計画は、基本計画、細部計画のいかんを問わず、つぎの3つの項目によって構成される。

(1) 基本方針

安全管理についての事業場の基本的な考え方を示すものである。「安全第一」とか「安全をすべてに優先させる」といったスローガ的なものでなく管理活動のあり方を具体的に示したものがよい。

(例) 石油化学工業における年次計画

(1) 基本方針

本年度は、大綱において前年度の計画を踏襲し、よりいっそう緻密な安全管理を進め、昨年以上に無災害の実をあげ、社会の信頼をさらに高めることを基本方針とする。特に、安全関係法令の改正に伴う管理組織の整備および設備面の対応を計画的に実施すること、社内の安全基準の見直しを行うこと並びに協力会社においても災害の絶滅を図ることに重点をおいて設備、運転、管理面のそれぞれにつき万全の施策を講ずるものとする。

意見を聞く方法としては、つぎの2つがある。

①代表者の意見を聞く方法

安全委員会、管理、監督者会議などに付議する方法が普通採用される。

②ひろく全員の意見を聞く方法

職場安全委員会、職場集会、ツールボックスミーティングなどに諮る方法である。職場レベルの細部計画を作成する場合に採用されている。

計画作成の手順をA事業場(電気機械器具製造業)における安全管理計画の例について紹介する。

同事業場では、計画期間を4月1日から翌年3月31日までの1年間とし、計画案の作成は前年の11月頃はじめられる。

計画案は、その種類に応じ、つぎに示すステップを経て計画として仕上げられる。

(1) 基本計画(全社レベル)

第1ステップ:全社の安全衛生担当者会議を開き、全社レベルの安全管理計画(基本計画)の案を検討、作成する。

第2ステップ:全社の総括安全衛生管理者会議を開き、前記の案を検討する。

第3ステップ:安全委員会に付議する。

第4ステップ:経営首脳部が安全委員会における意見などを考慮して最終的な決定を行う。

(2) 細部計画(工場レベル)

第1ステップ:全社レベルの基本計画に基づき、各工場の安全スタッフがそれぞれの工場の細部計画案を作成する。

第2ステップ:工場安全衛生委員会に付議する。

第3ステップ:職場安全衛生委員長会議(全職場安全衛生委員長によって構成され、総括安全衛生管理者が委員長に就任している)に諮る。

第4ステップ:総括安全衛生管理者が最終的に計画として決定する。

5. 計画の実施と評価

(1) 計画の実施

計画は、実施するためにつくられるものであるから、実施されないようでは、計画は全くその意義を失ったといえる。計画の効果的実施を図るため

には、つぎのことがらが行われなければならない。

①計画を公表すること

計画の公表は、事業場が責任をもってその実施にあたることを宣言することであり、また、その責任を果たすためには、全従業員の協力が必要であることをアピールすることでもある。

②フォローアップにつとめること

計画は、ライン各級の管理・監督者やスタッフ部門の人たちを中心に全従業員の協力を得ながら実施に移されるが、推進の責任はあくまでも総括安全衛生管理者など当該事業場のトップにある。この責任を果たすため、トップは直接あるいは、ライン各級の管理・監督者やスタッフ部門の人たちからの報告を通じて間接的に計画の推進状況は握し、必要な助言、指導を行わなければならない。

(2) 計画に対する評価

安全管理は、計画→実施→評価→改善の4つのステップを追うことによって、はじめて向上を期することができる。「評価」は「計画」に無理がなかったか、「実施」の段階で問題は出なかったかなどを反省し、検出された問題点についてはただちに改善策を検討するために行うものである。次年度は、こうした問題点が解決されているから、よりよい安全管理活動を展開することができるわけである。安全管理のレベルアップは、「評価」というステップを抜きにしては考えられないといっても過言ではないといえよう。

評価は、その性質上計画期間が終了する前に行われるが、計画期間が長期にわたる場合や計画期間中に生産方式、原材料などに変更があったような場合にはその時点で計画の見直しを行い、所要の修正を加えることが必要である。

評価は、計画をよりよくするために実施するものであるから公正を期さなければならない。ラインとスタッフ部門とがそれぞれの立場で評価を行い、それらを総合して最終評価とするとか、工場や部門(建設業にあっては、工事現場)ごとに行うほか、本社(建設業にあっては、店社)においても実施し、両方の結果をつき合わせるといったダブルチェック方式を採用することがのぞまれる。