

## 第2部：現行リスクアセスメント手法の問題点解消のための考え方

### 5. リスクを低減しない限り設備の製作及び使用を禁止にできるか

#### (1)労働災害のリスクは他の分野のリスクとリンク

- ・ リスクが高いと評価された設備をリスクが高いまま使用して事故・災害が生じることを許す企業はまずないので、通常は「リスクを低減しない限り設備の製作及び使用を禁止する」という処置基準を設定することになります。
- ・ しかしリスクが高い場合にも色々なケースがあり、リスクの低減が図れないからといって「リスクを低減しない限り設備の製作及び使用を禁止する」という処置基準を作ると、生産ができないために重大なマネジメントリスクに発展して会社経営に大きな影響を与えることがあります。
- ・ 「労働災害のリスク」は独立して存在するものではなく、他のリスクとリンクしています。そのためケースによっては、労働災害のリスク低減よりマネジメントリスクの低減を優先するといった経営判断がなされることもあり、リスクアセスメントは行ったが規定された基準通りに運用されない（基準は絵に画いた餅に）といった事態が生じます。

#### (2)なぜ経営者は労働災害のリスク低減に消極的なのか

- ・ 「労働災害のリスク低減よりも他のマネジメントリスク低減を優先する」というと、「安全第一ではないのか、人の命を粗末にするのか！」という声が聞こえてきそうですが、少し冷静になって考えてください。

「従業員の安全を犠牲にしても会社を発展させたい」と考えている経営者は現実にはいますがわずかです。ほとんどの経営者は限られた資源（資金）と時間の中で「従業員の安全を確保しつつ会社を発展させたい（従業員を幸せにしたい）」と考えています。この経営者の頭を悩ますのは、安全のために設備を改造すれば確実に費用が発生して経営に影響を及ぼすが、そのまま放置しても管理をしっかりとってその設備を使えば、たまたまの運の悪さが発生しない限り事故・災害は発生しないので経営に影響することはないということです。自社の安全管理を徹底させることで事故・災害の発生を少なくしてきたという実績を持っていればなおさらです。

- ・ 日本において機械安全が進まないのは、「わが社（日本）のこれだけの安全実績があるのに、なぜ今、金と時間をかけてまで国際安全規格に沿った設備にしなければならないのか」と考える経営者が多いからです。

経営者の多くは、「安全管理を強化し、必要に応じて安全装置を設置すれば「被災のリスクは小さい」と認識しています。「管理や簡単な安全装置といった安全方策では、『被災の可能性』は『ほとんどない』のレベルにならず、『ある』または『高い』のレベルである」ということを理解していません。

このことを理解するのは実際に災害が発生してリスクが現実となり、マネジメント損失が発生した時です。（逆に言えば、現在一生懸命国際安全規格を勉強して体制の整備を図っている企業は、よほどの先進的な企業が、あるいはマネジメント損失を蒙って

痛い目にあった企業である、ということです。)

### (3)労働災害のリスクはどのようなマネジメントリスクとなるのか

- ・ 「安全はすべてに優先するのだから、このような安全を無視するやり方は間違っている、経営者が悪い。」とって経営者を非難することは簡単ですが、非難するのは単なる自己弁護にすぎず、現状を打破することはできません。
- ・ 上記(2)を理解した上で、経営者が適切に労働災害のリスク低減を図ることができるようにするためにはどのように考えたらよいのでしょうか。
- ・ ポイントは、「ある分野のリスク低減を図る場合には、その対策を実施することにより生じる他の分野のリスクを検討して、新たに生じるリスクが許容できるかどうかを判断する必要がある」ということです。具体的には、労働災害のリスクを低減させることで他の分野のリスクは増加しないのか、増加するリスクは労働災害のリスクを低減させることとトレード・オフできる程度のものなのか、トレード・オフが難しい場合には労働災害のリスク低減をどの程度に抑えて折り合いをつけるのか、ということです。このリスクのトレード・オフという考え<sup>\*1)</sup>は重要です。
- ・ 他の分野のリスクとのトレード・オフを考慮して、どの程度のリスクレベルであれば「許容する」とするのか、また、どのような状況下であれば「やむを得ないが高いリスクを認める」ことにするのか、といったことを決めるためには、異なる分野のリスクを同一の土壌で評価するための指標が必要となります。
- ・ 会社経営において労働災害のリスクが増加するという事は、単に従業員の被災のリスクが増加するという事だけでなく、環境のリスクや爆発・火災のリスクと同様にマネジメントリスクが増加することになります。すなわち、「労働災害のリスクをマネジメントリスクという観点で評価する」ことが、労働安全のリスクと他のマネジメントリスクとのトレード・オフを検討するうえで大事になります。
- ・ 労働災害、特に機械安全のリスクをマネジメントリスクという視点でみた場合、主たるものとして次の4つがあげられます。

#### 会社方針への不適合によるリスク

( )社会にどのようなことを提供することで企業としての成長を図ろうとしているのか、( )社会とのつながりをどのように考えているのか、( )社員とのつながりをどのように考えているのか(労働安全はこの分野に入る)といった会社が寄って立つ根幹の方針(理念)で、この方針に適合しなければ社員や社会の信用を失うというマネジメントリスクとなります。

ただし、上記( )( )( )の優先順位を定めておらず、優先順位の判断を都度経営層が行う企業では、労働安全が含まれる( )が他の分野より優先されるということは一般に少ないので、( )を他の分野より低く扱っても、そのことが社員や社会の信用を失うというマネジメントリスクに発展することは少ないようです。(このような企業では、この項目はマネジメントリスクのトレード・オフを検討する項目としてはあまり役に立たないといえます。)

#### 災害発生時に官庁より操業停止命令を受けるリスク

死亡・重傷といった重大災害が発生すると、警察や監督署の立ち入りがあり、原因が解明されて再発防止対策が実施されるまで設備の使用が停止させられます。再発防止対策を実施して再開の許可を得るためには、短くて一週間、場合によっては一ヶ月以上かかります。この間作業や生産ができなくなるので、設備の種類によっては製品の出荷に影響が出て、お客に迷惑をかけるだけでなく信用を失うという重大なマネジメントリスクを招くことになります。

#### 災害発生時に外部公表・訴訟され信用を失墜するリスク

日本の場合は労災補償が充実しているので、死亡・重傷といった重大災害が発生した場合に従業員が会社を訴訟することはあまり多くはありませんが、従業員とのコミュニケーションが良くないなどの問題を抱えている場合は訴訟されるようであり、今後とも増える外注化を考えると安全対策に力を入れていない場合に重大災害が発生すると訴訟されるケースが増加することは間違いないと考えられます。訴訟されるとマスコミに取り上げられて外部公表されるので、信用を失墜する（社会的制裁を受ける）という重大なマネジメントリスクを招くことになります。

#### 将来の事業拡大時（海外進出等）における阻害要因となるリスク

積極的に海外に進出して生産を行いたいという企業にとって、事業開始の遅れは重大なマネジメントリスクです。EUのように国際安全規格に合致していない設備の設置を法律で禁止している地域には、自社の設備を国際安全規格に適合させないと進出することができません。発展途上国でも国民の安全を守るために国際安全規格を取り入れた設備の法制化を進めている国もあります。

そのため自社の設備を国際安全規格に適合させていないと、イザ進出といった時点で設備仕様の大幅な変更を行う必要性に迫られるので、その対応に時間がかかる場合は進出時期が大幅に遅れて大きな機会損失を蒙るという重大なマネジメントリスクを招くことになります。

事故・災害が生じた場合の後始末に要する人件費や設備改造コスト、ベテランの作業者を失うことによる生産への影響、といったこともマネジメントリスクになりますが、これらについては「当然のことと理解して事故・災害が発生しないように安全管理の徹底を図っている」と考えている経営層の立場からすると、上記4項目に比べてマネジメントリスクとして認識される可能性が低い（国際安全規格への準拠などを進言されても相手にしない）と思われます。

- ・上記 4 項目の評価基準例は、「4 . リスクの区分に応じた処置基準をどのように設定すればよいのか (1) リスクレベルの対応(製作・使用)基準(会社のポリシー)の表 2-3-2-2 マネジメントリスク評価基準例」に示してありますが、参考のために再掲します。

表 2-3-2-2 マネジメントリスク評価基準例

リスクレベル 評価項目	大	中	小
会社方針への適合性	方針に違反する	方針に違反するか適合するか微妙である	方針に違反せずむしろ適合する
災害発生時に官庁より停止命令を受ける可能性	可能性大で設備対応に時間がかかるため生産停止期間 1 週間以上	可能性大だが設備対応は必要ないので生産停止期間 1 週間以内	可能性小
災害発生時に外部公表、訴訟され信用失墜する可能性	確実に外部公表または訴訟され、企業イメージが低下する可能性大	外部公表または訴訟される可能性がないとはいえず、企業イメージが低下する可能性あり	外部公表されたり訴訟される可能性はまずない
将来の事業拡大時（海外進出等）において阻害要因となる可能性	事業拡大時には設備仕様（設計）の大幅な変更が必要となり、対応するために多大の時間を要するので、阻害要因となる可能性大	事業拡大時に設備仕様（設計）の変更がかなり必要であるが、その時点でも対応がとれるので阻害要因となる可能性は少ない	事業拡大時に設備仕様（設計）の変更を必要とするものは少なく、阻害要因となる可能性小

#### (4) マネジメントリスクとしての労働災害リスクの評価

- ・ マネジメントリスクを評価してリスクのトレード・オフを決定するのは経営者（経営層）の仕事です。安全確保の原理・原則は「力の強い方が安全確保の責任を持つ仕組み、システムにする」です。そのため、労働災害のリスクが高いが対策をとるかどうかで迷うケースは、経営者がマネジメントリスクを勘案してそのリスクを許容するかどうかを決定する、すなわち、経営者が決定に責任を持つ仕組み・システムにする必要があります。
- ・ 「そこまでなくても、経営者が判断する代わりに安全スタッフを置いてあるのだから安全スタッフが決定すれば済むことではないか。」という声が聞こえてきそうですが、下記のことを考えてください。

安全スタッフは、会社（経営者）の置かれた現状を把握しているわけではない。把握しているとしてもそれは経営情報の一部である。

安全スタッフの仕事は事故・災害を防ぐことであるから、マネジメントリスクのトレード・オフを決定する場合、どうしても安全側（事故・災害の防止）に偏りがちで、経営層の意志との間に乖離を生じるようになる。（「この状態が健全であり、だからこそ経営から独立した安全スタッフが必要である」という学者は多々いるが・・・）

**実際に事故・災害が発生した場合、会社としての責任を取らされるのは事故・災害を起こした部署の長（最終的には社長）であり、安全スタッフは責任を取ることができない。**

リスク評価の決定者を安全スタッフにしておく、事故・災害が発生した時に会社として誰が責任を持って対応するのかが決まるまでに時間を要するし、一般に責任が上部に及ぶのを防ぐ心理が働くのでそのことに重点が置かれる（会社によってはトカゲのしっぽ切りが行われる）ために体外的な対応が遅れてマネジメントリスクが増大する。また、責任のなすりあいが行われると、大切な事故・災害の再発防止の検討がおろそかになる。

- ・ 具体的には、「労働災害のリスクが高いが対策をとるかどうかで迷うケースは、マネジメントリスクの責務を負う経営層が『リスクを低減しない限り設備の使用を禁止して改造するか、それとも時間と費用をかけて改造するのか』を判断する」という基準にすることです。
- ・ こうしておけば、誰の責任でどういう根拠で結論を出したのかが明確になります。そのため実際にマネジメントリスクが生じても責任者が明確でありかつ経営層なので、会社として迅速かつ一貫した姿勢で対処でき、社会的信用の失墜を最低限に抑えることができます。

また、再発防止に対する指示も場当たりのでなく根源的なものとなり、会社の体質強化につながります。

- ・ **「最高に安全が確保された状態」であるためには、「人は間違いを犯す」「機械は故障する」ということを前提として、「力の強いほうが安全確保の全責任を有する仕組み・システム」にしなければならない。」**ということですが、**マネジメントリスクについて全責任をとるべきは最も強い権限(力)を持つ経営層(者)です。すなわち、マネジメントリスクを判断するのは経営層(者)であり、設計者や安全スタッフではありません。経営層(者)がこのことを逃がっている(口では「安全第一」と言うが、事故・災害が生じたらトカゲのしっぽ切りを行う)限り、その会社において安全は保証させませんし、リスクアセスメント基準なるものを作っても絵に書いた餅で役に立ちません。**

#### **(5)禁止できない場合にも対処できるようにするための基準とは**

- ・ 「労働災害のリスクをマネジメントリスクという観点で評価する」ことを踏まえた上で、以下、設計、試運転(テスト) 操業のそれぞれの段階について、「禁止できない場合にも対処できるようにするためにはどのような基準にしておけばよいのか」について私の考えを述べます。

## 設計段階

- ・リスクが高いと評価される危険源を設計段階で見逃したりそのまま放置して使用に供した場合、事故・災害が生じるとその対策にかかる時間と費用は膨大なものになりマネジメントリスクになります。設計段階でリスクの高い危険源を見つけた場合はそのまま放置せずに設計を変更してリスクの低減を図ったほうが事故・災害が生じた場合に要する時間と費用よりはるかに少ない時間と費用で済むのは自明の理であり、設計段階ではいかなる事情があっても「リスクが高い場合はリスクを低減しない限り設備の製作を禁止」という基準にすべきです。
- ・ちなみに、私が勤めていた会社において、国際安全規格に準拠した設備設計を行う前と後との1年間でどれだけ設備コストが上昇したかを調べた結果では、トータルのコスト上昇は1～5%でした（国際安全規格に準拠して実施した安全対策の約70%がカバー関係、約20%が安全制御関係）。設計段階で安全を組み込まず事故・災害が発生した段階で改造するとなるとこのような低いコスト増で対処できないことはおわかりいただけると思います。
- ・なお、試運転（テスト）及び操業の段階でも大幅な改良を必要としないでリスクを低減できるような危険源については、設計段階で見逃しても致命傷にはなりません。設計段階のリスク評価はこのことを考えて、「危害のひどさ」が大きい（エネルギーが大きい）危険源の漏れが生じないような工夫は必要です（「第2部 1. どうすれば危険源の見逃しを防ぐことができるのか」参照）。  
リスクの大きい危険源も小さい危険源も同等にリスク低減に力をいれるあまりリスクの大きい危険源のリスク低減に割く時間が限られる（十分に検討する時間が少なくなる）のは好ましいことではありません。

### (3) 試運転（テスト）段階

- ・試運転（テスト）段階においては、実際の設備を動かしてみることで、設計段階で行ったリスク評価の結果とリスク低減策が妥当かどうかの妥当性確認を行うとともに、設計時に見逃した危険源がないかについてリスクアセスメントを行うことになります。
- ・リスク低減策が不十分であったり、設計段階で見逃していた新たな危険源が見つかったとしても、通常はリスク低減のための設備改造が時間的・費用的に可能性な場合がほとんどであることから、「リスクが高い場合はリスクを低減しない限り設備の製作を禁止」という基準にすべきです。
- ・しかしまれには、リスク低減のための設備改造に時間がかかり生産開始が大幅に遅れて機会損失を蒙る（場合によっては事業チャンスを失う）、あるいは、改造のための設備コストが計画コストを大幅に超えて事業性がなくなるといったケースがあり、この場合は大きなマネジメントリスクとなります。（メーカの場合、改造コストだけでなく納期遅れにより客先の生産開始が遅れることの補償問題もでてきます。）
- ・国際安全規格の遵守が義務となっている欧米に設備を輸出する、あるいは欧米に工場

を建設して事業を行うといった場合は選択の余地がないので、「事業性を度外視しても設備を改造する」か、又は、「事業を断念する」かのいずれかを選択することになるので、「リスクが高い場合はリスクを低減しない限り設備の製作を禁止」という基準でも問題は生じません。

- ・ しかし、自社で使用する設備であり、かつ、このようなリスクをこれまでは「リスクが低い」として受け入れてきた会社の場合は、「リスクが高い場合はリスクを低減しない限り設備の製作を禁止」という基準を新たに作ったからといって、簡単に「事業性を度外視しても設備を改造する」、あるいは、「事業を断念する」といった選択肢をとることにはならず、「次善策を講じることでなんとかならないのか（基準自体をなんとかしろ!）」という意見が必ずでてきます（特に上層部から）。
- ・ 試運転の場合このようなケースはまれですが、既存設備の場合は国際安全規格に準拠しないで製作している設備が多く、リスクアセスメントを行えば、リスクは高いが低減のための設備改造が簡単にできない（設備更新に匹敵する）危険源が多々でてきます。

このようなケースについてどう考えるかについては、次節の「（４）操業段階のリスク」で説明します。

- ・ 試運転段階で生じたこのようなケースについては、「リスクが高い場合はリスクを低減しない限り設備の製作を禁止」という基本そのものは変えないが、「ただし、リスクの低減が困難でリスクを低減すると重大なマネジメントリスクを生じるケースについては、都度経営者（層）に報告して経営者（層）の判断を仰ぐこともある。」というようにしておく必要があると考えます。（メーカーの場合は客先に事情を説明して理解を得た上で、客先での管理体制と監査体制を確立してもらう必要があります。）
- ・ 重要なことは、この失敗を教訓として設計段階でのリスクアセスメントが確実に行われるようにすることであり、なぜ設計段階での見逃しやリスク低減策の不十分さが生じたのか、その原因を究明して再発防止が図れるようにしておくことが大切です。そのためにこそ例外処置については、直接の責任を持つ部署ではなく経営者（層）が判断する（責任を持つ）ようにしておくことが重要なのです。

#### **（４）操業段階のリスク**

- ・ 平成19年7月に厚生労働省より「機械の包括的な安全基準に関する指針」が出たことにより日本においても国際安全規格に準拠した設備安全対策への取り組みが行なわれるようになりましたが、一部の業界を除けばこれからといった状況です。そのため、操業段階の設備について国際水準のリスクアセスメントを行えば、これまで問題ないと考えていた危険源や作業のリスクが高い、あるいは新たな危険源（見逃していた危険源）が判明するだけでなく、リスクが高いと評価される危険源が多々出てくるはず
- ・ しかし既存設備の場合、下記に示すように簡単には改造できない場合があるので、「リスクが高い場合はリスクを低減しない限り設備の使用を禁止」といった基準にしたの

では運転（操業）できなくなるケースが多々発生するので注意が必要です。

作業の必要性から、ガードを設置したり光センサ等により設備を停止させるといったリスク低減方策を採用することができない。（すぐに実行できる適切なリスク低減方策がない）

適切なリスク低減方策はあるが、改造工事を行うためのスペース（工事のための空間）がない、あるいは、既設電源ボックスの容量が足りないだけでなく増設用のスペースもないので低減方策として必要な安全装置を組み込むことができない、それでも実施するとすると他の設備も含めたレイアウトの変更あるいは設備全体のスクラップ・アンド・ビルドが必要になるので、改造費が高価になりすぎて事業性がなくなる。

設備改造のために生産を停止する期間が長い場合、製品の在庫がないとお客に迷惑をかける（在庫を切らすとライバル企業にお客を奪われる）ので、すぐに止めて改造にかかるというわけにいかない。

- ・ 上記のことから既存設備の場合はやむを得ずリスクが高くても次善策を講じることで使用を継続せざるを得ない場合があるので、そのことを加味した対応（処置）基準にしておく必要があります。
- ・ 次善策はあるでしょうが、この場合の次善策は機械が人の安全を確保してくれる手段ではなく、ダグ・アンド・ロックの使用、保護具の着用、手順の徹底といった管理（人の注意力）で安全を確保するものになります。次善策ではリスクを許容される大きさまで低減できないので重大な事故・災害の可能性が残り、災害が生じた時の治療や賠償に費用がかかるといった直接的な損失だけでなく、労基署の命令で設備が停止させられて顧客に迷惑をかけたり、被害者から訴訟されて社会的制裁を受けたりといったマネジメントリスクを抱えることになります。
- ・ これらのことを考え、「リスクが高い場合はリスクを低減しない限り設備の使用を禁止」といった安全だけを考えた基準にするのではなく、マネジメントリスクを組み込み、「リスクが高い場合はリスクを低減しない限り設備の使用を原則禁止。ただし、どのようにしてもリスクの低減が困難なケースで、かつリスクが高くても使用せざるを得ないと判断されるケースについては、経営者（層）がマネジメントリスクを勘案のうえ、使用継続か否かを決定する（責任を持つ）」という基準にしておく必要がある、これが現実的な基準である、と私は考えています。
- ・ 事業チャンスを失っても安全を重視して設備の使用を中止するのか、リスクを抱えることになるが次善の策を講じて使用することにするのか、のどちらかを決定し、決定したことに責任をとることができるのは通常経営者（層）です。
- ・ の場合は基準を作っても作らなくても経営者（層）は責任をとらざるを得ないが、の場合はこれを許容する基準を安易に作ると、経営者（層）は決定時には責任を意識しても安全に設備が運転されている間に責任を忘れてしまい、事故・災害が生じた時に責任のあったことを思い出して後悔することになる可能性が高くなります。



- ・上記のことを考え、 を選択する基準には、「経営者（層）がこの高いリスクを受け入れるかどうか、生産現場の責任者と協議して決めるとともに、使用現場の管理体制を確立させるだけでなく、管理の手抜きが生じないように自ら（あるいはその代行者）が監査する体制を確立させる」ことを条件としておくことが大切です。
- ・このような基準を作ると、一般に経営者（層）は上記 の選択肢のうち を選択する可能性が高くなります（基準を作らなくても同じであるが・・・）。しかしこの場合は経営者（経営層）が安全上のリスクの大きさを知っているだけでなく、一旦事故・災害が発生したら自分が責任をとらなければならないことを常に意識するようになるので、次のことを意識して行動するようになります。

時間の経過、あるいは人員合理化、外注化などにより生じる「管理の手抜き」が起こらないようにする（させる）（人員合理化、外注化を命令するのは経営者（層）責任者が自分なので事故・災害が生じた場合は率先して処置にあたる。

二度と痛い目に会わないように、根源的な再発防止対策を検討・確立する（させる）

- ・このようにしておけば、マネジメントリスクの大きい設備については管理の強化を図ることはあっても手抜きが行われることはありませんし、経営者は事業の推移を見ながら設備の改造あるいは更新を決断することになります。

これがこのような基準があるかないかの大きな、そして重要な違いです。

- ・具体的な基準作りにおいて大事なのは、リスクを高いままに使用を継続せざるを得ない場合「誰が許可するのか」、「いつまで継続させるのか」を明確することです。
- ・リスクが高いということはマネジメントリスクであり、マネジメントリスクの責任を持つ「どの役職者が許可を与えるのか」がポイントです。
- ・一例を表5 - 1に示します。

表 5 - 1 操業設備のリスクレベルの区分と処置基準〔例〕

リスクレベルの区分		処置内容
	許容不可能 (絶対に受け入れられないレベル)	期限(最大1ヶ月)を切ってリスクを低減。その間は部署の長が立会すれば使用可能。期限内にリスクを低減できない場合は使用を禁止。但し、社長の許可を受けた場合は部署の長が立会すれば継続使用可能。
	やむをえず許容 (止むを得ず受け入れるレベル)	期限(最大1年)を切ってリスクを低減。その間の作業は部署の長の許可を得、部署の長より指名された責任者が立会すれば使用可能。期限内にリスクを低減できない場合は使用を禁止。但し、事業責任者(経営層)の許可を受けた場合は部署の長より指名された責任者が立会すれば継続使用可能。
	許容可能 (PL上免責対象となるレベル)	許可なく使用可能。ただし、リスク低減に努力する。
	広く受け入れ可能 (使用者側が求めるレベル)	許可なく使用可能(リスク低減の必要性なし)。

## 6.役に立つリスクアセスメントであるためのポイント

- ・ 試運転（テスト）段階及び操業段階でリスクの低減を図ることは困難であるしコストも時間もかかります。**設計段階で危険源を見落とすことなしにリスクの低減を図ることが最も重要**です。
- ・ 最近では厚生労働省の指導もあり労働安全衛生システム（OHSMS）を構築してリスクアセスメントを行う企業が増えています。が、「**設計段階におけるリスクアセスメント基準を構築せずに、操業段階のリスクアセスメント基準を構築してリスクアセスメントを行っても機械リスクの低減にはほとんどつながらない。リスクアセスメント作りの順番を間違っ**てはならない。」というのが私の考えです。
- ・ 既存設備の場合、リスクが低減できないために止むを得ずリスクの高い設備を使うケースも発生します。この場合大事なことは、経営者（経営層）から現場管理者・作業者に至るまですべての人が「**リスクの高いまま止むを得ず使用している**」ということを知り「**管理の手抜きを絶対にしない**」、「**チャンスがあればリスク低減策を行う（設備廃棄を含めて）**」という意識を持ち続けるようにする「**仕組み**」にしておくことです。

間違っても、「**リスクの高い危険源でリスクを低減することが困難なものがある**」からといって、「**運転できなくなると困る（経営層に叱られる）からその高いリスクレベルを許容する**」ような評価基準を作ってはなりません。この行為は経営者にウソの情報を提供する行為になります。

くれぐれも言っておきますが、「**最高に安全が確保された状態**」であるためには、「**人は間違いを犯す**」、「**機械は故障する**」ということを前提として、「**力の強いほうが安全確保の全責任を有する仕組み・システム**」にしなければならない。」ということです。マネジメントリスクについて全責任をとるべきは最も強い権限(力)を持つ経営層です。すなわち、マネジメントリスクを判断するのは経営層であり、設計者や安全スタッフではありません。経営層がこのことを逃がっている（口では「安全第一」と言うが、事故・災害が生じたらトカゲのしっぽ切りを行う）限り、その会社において安全は保証させませんし、リスクアセスメント基準なるものを作っても絵に画いた餅で役に立ちません。