

保安トップ懇談会のとりまとめ

2013年7月4日
石油化学工業協会

石油化学工業協会では、昨年来、初めての試みとして、5回の保安トップ懇談会を開催した。

懇談会では、トップとしての保安への取り組み、各社における具体的な事例の紹介などについて情報交換が行われた。

1. 開催の経緯

石油化学工業協会では、最近の保安事故発生状況に鑑み、会員トップによる意見交換と相互啓発の場として、2012年11月から2013年6月までの間に計5回の保安トップ懇談会を開催した。

各懇談会では、スケジュールの合う会員トップ5～6名ずつ、延べ26名の参加を得て、田村昌三東京大学名誉教授のモデレーターのもとで、2時間にわたり自由に保安に関する意見の交換が行なわれた。

また、懇談会には、各会員の保安担当、広報担当なども陪席し、トップの保安への取り組みについて社内外へ発信を行なった。当協会においても、開催の都度、概要をマスコミにリリースし、あわせて協会のホームページにも掲載して、協会内外に対し活動内容の透明性の確保に努めた。

2. 保安トップ懇談会のまとめ

2-1. 意見交換

トップの役割とコミットメント、保安に関する現状認識と対策、自主保安の促進・安全文化の醸成に関する基本的な考え方などについて多くの意見交換がなされた。また、保安に関する具体的な事例として、自社での特徴的な取り組みの紹介、政府へ対して規制のあり方への要望なども行われた。

(1) トップの役割とコミットメント

化学産業の基礎は安全であることから、トップの安全への強い意志を伝えることと、設備などのハードと経営も含めたソフトでの安全確保の組み合わせが大事であるとの基本認識のもとに、各トップから保安・安全における役割とコミットメントについて、繰り返し、さまざまな発言があった。

トップの役割については、

- ・ 全体的な考え方、思想を示し、現場の力を引き出す

- ・ 現場はこれを受けて具体的に進める
 - ・ 更にトップはこれらを組み合わせて効率的に機能させる
- などの基本的な考え方が再確認された。
- 「安全は全てに優先する」などのトップとしてのコミットメントについても、
- ・ 形骸化しないよう本気で、繰り返し、中断なく発信し
 - ・ トップの安全への強い意志を最先端まで浸透させる
- ことが大事であるとともに、これらを
- ・ 率先して安全に取り組む姿勢を示す
 - ・ トップ自身が直接コミットメントを伝えて、現場一人ひとりの安全への姿勢を高める
- などの具体的な行動や基本的な姿勢などについて情報交換が行われた。

(2) 保安に関する現状認識と対策

最近の事故に関して、定常状態はもとより、非定常状態での作業に関する教育・技術の伝承に問題があるとの認識が示され、各社での取り組み実例について紹介が行われた。

1) 教育、技術伝承についての現状認識

最近の事故状況、自社の状況を踏まえて、以下の現状認識が示された。

- ・ 非定常での応用動作が出来なくなっている
- ・ 保安をリードする人材育成および伝承教育が出来ておらず、原理原則、**Know-Why** が理解されていない
- ・ プロセス全体の把握、理解が出来ていない
- ・ 技術の進歩によりトラブルが減少したことは良いことであるが、反面、経験不足となり、トラブル時の対応が出来なくなっている
- ・ コミュニケーション機会が減少し、技術の伝承が進んでいない
- ・ 自動化・デジタル化が進展した結果、実際の設備の中で生じている現象の実体を十分想像できなくなっているとともに、それらについて考える必要が少なくなっている
- ・ プラントの建設が少なくなり、現場の課長クラスが装置内部を実際に見る機会が少なくなっている

2) 取り組み実例

現状の最大の問題の一つは、教育、技術伝承であり、各社ともさまざまに工夫しながら対応を進めている。具体的な事例として、過去の事故のビデオ研修、火災模擬体験、ベテラン **OB** を活用した伝承教育、なぜなぜ分析、小集団活動の活用、運転マニュアルの充実、プロセス安全の観点から

のレビューなどの取り組みが紹介された。

また、現場のベテランが持つ暗黙知を企業の中に残すために、冊子化やコンピューターへ **Know-Why** 情報として織り込むなどの取り組み、およびこれらの作業のために、ベテランが定年退職で工場を去る前に運転部門に人的な余裕を作って対応するなどの事例紹介が行われた。

人事面においても、技術開発部門と運転部門などの人事交流を行い、運転部門にプロセス設計思想を伝承させるなどの対策の有効性も指摘された。

一方、現場の状況に応じて、これらのソフト面での対応に加えて、プラントのシステムの充実も必要であるとの指摘もなされた。

工事時における事故防止のために、工事協力会社、施工会社の技術的知識を向上させる取り組みも有効であり、工事協力会社に安全のライセンスを与えるなどの具体的な方法も紹介された。また、トラブル時には、十分な確認を行ってから再稼働をおこなうように、工場長の再稼働許可を要するように決めているなどの事例の紹介も行われた。

(3) 自主保安の促進、安全文化の醸成

自主保安の促進、安全文化の醸成については、保安の取り組みへの評価、自主的な取り組みの尊重、客観的な評価、情報の活用、現場管理職のあり方などを中心に意見交換がなされた。

1) 保安の取り組みへの評価

保安業務は、企業における「縁の下の力持ち」的存在であり、平常時は、プロジェクトや事業部門に較べて着目される機会が少ない。しかし、製造業としての企業を支える業務であり、モチベーションを維持、高めることが重要である。このための方策として、地味な保安への取り組みに光を当てたサポート、保安従事者の努力への評価などの取り組みが紹介された。

2) 自主的な取り組みの尊重

保安の向上には、現場における自主的な取り組みも重要である。特に、日本の現場における自主的な「カイゼン」への取り組み、常に現場が考える習慣を持ち検討する姿勢を尊重することでモチベーションを高める重要性も指摘された。また、安全活動を活性化するためには、質の面での評価も大事であるが、ヒヤリハットなど量で評価することも大事との指摘がなされた。

3) 客観的な評価

保安への取り組みについては、他社と比べて客観的に評価し他社の優れている点を学ぶ、内部の論理で考えるのではなく外部の目で考えるなどの重要性も指摘された。具体例な事例として、学会、保険会社などによる定

期的なチェックの活用などの方法も紹介された。

4) 情報交換と活用

事故情報、安全対策、取り組みなどについて他社と情報交換を行うことは非常に重要である。石油化学工業協会の保安研究会では、安全についてすべてオープンにして情報交換を行っており、今後も続ける価値がある取り組みであるとの指摘がなされた。

5) 現場のあり方

部課長が現場に出て、現場と気軽にコミュニケーションできる環境、文化を作ることが重要であり、本社においても、現場課長クラスに過重な負担がかからないような仕事のあり方を検討する必要性が指摘された。

また、慣れに誘発されるヒューマンエラーが事故の原因の一つであるため、現場のトップは、常に安全に関する刺激を与え続け、現場が緊張感を持続できるようにすることの重要性も指摘された。

一方、最近では、世代交代によって若い人が増えているが、若い人は教えたことはきちんと行う、コンピューターの扱いに慣れているなどの長所も多い。これらの若い人たちの長所を引き出す教育、労務管理、環境づくりが重要との指摘もあった。

以上の指摘、事例の紹介のほかに

- ・ 停止、スタートなどの非定常作業を少なくするために、さらなる連続運転の延長が望ましい
- ・ 都市部では運転要員の確保が難しく、安定的な要員確保が今後の課題である
- ・ 地域住民を巻き込んで他社と協力しながらの防災訓練も一法

などの指摘がなされた。

また、政府への規制のあり方の要望として、

- ・ 本質的な安全対策・向上と規制緩和が両立する方向での検討をしていただきたい
- ・ 真の安全確保は規制だけでは必ずしも向上せず、企業の自主的な取り組みとのバランスが大事であることを認識して対応していただきたい

との意見が示された。

各懇談会の最後に、「トップの強いリーダーシップのもとに保安対策を一層強化していくことを本日の合意とする」の宣言がなされ、トップのリーダーシップの再確認が行なわれた。

2-2. まとめ

今回の5回の保安トップ懇談会では、石油化学工業協会会員30社中、スケジュールが合わず出席できなかつた方を除き、26社のトップの参加を得て、活発な意見交換が行なわれ、当初の相互啓発などの目的を果たすことができた。また、会員各社の社内外への情報発信、協会のニュースリリースが行われたことにより、保安・安全の確保に関するトップのリーダーシップの可視化がはかられた。

会員トップからも、今回の試みは、5～6人程度の比較的少人数で、保安について真剣に話しあい、各社の取り組みの具体策を聞く良い機会であったとの評価を得た。

3. 最後に

今回は、出席者から繰り返し保安に関するトップのコミットメントの重要性が指摘され、改めて共通の自覚が形成された。また、多くの保安に関する具体的施策例について紹介が行われた。

これらコミットメントおよび施策例などは、現在とりまとめを行なっている「産業保安に関する行動計画」に具体的な事例として織り込むこととしている。

また、当協会としては、今回の保安トップ懇談会の成果を踏まえ、今後とも緊張感を維持し、保安に対する意識を向上させていくために、今年度の事業として新たにトップセミナーなどを行い、保安に関する意見交換や相互啓発の場とする事を計画している。

以上

《本件に関するお問い合わせ先》
石油化学工業協会 総務部（広報担当）
TEL：03-3297-2019