

安全への提言

|||||

安全成績の改善の切札はあるだろうか？

ふじ 藤 田 哲 男[†]

今回、2000年にさかのぼって諸兄の「安全への提言」の貴重な労作を読ませて頂いた。色々な切り口で鋭い分析がなされていて、小生のような浅薄な取組みでは恥ずかしいと、とまどいを感じつつ、失礼ながら諸兄の提言を大まかにまとめてみると、『依然として安全対策に終わりはなく、今後とも、さまざまな試行錯誤が必要な状況である』ということになるのか。その中でも、人間の行動にかかわる部分、『安全意識の維持・高揚をいかに進めていくか？』という課題への挑戦がキーワードではないかと勝手に思い込んでいた。

そのような視点で、わが社・グループの過去の安全成績の推移を追うと、長期のスパンでは、下図のような右下りの改善曲線で表すことができる（図1）。

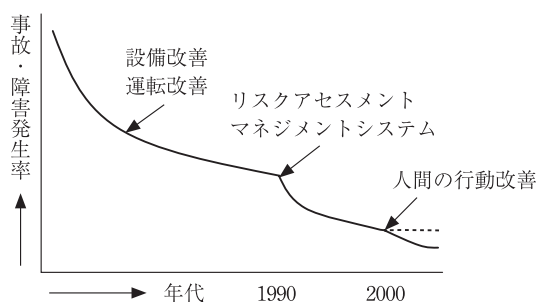


図1 安全成績の推移（概念図）

おおむね1990年ごろまでは、おもに設備改善やそれに伴う運転改善で事故・障害の発生率の改善に着実に結び付けることができたが、それが頭打ち傾向となり、また逆に過去にない大事故が発生する事態となって、最初の区切りのポイントでは、マネジメントシステムの構築と強化を図ってきた。それなりの効果を上げてきた一方で、やがて頭打ちの傾向となり、さらなる打開策を講じなければ事故撲滅に至らないというジレンマに陥ってきていた。

そこで、2000年ごろにはつぎの区切りとして、人間行動に力点を置いた手法の導入に踏み切った。つまり、マネジメントシステムの強化だけでは実効性を上げることができず、実際の行動をチェックできるツールを採り入れた。これらを末端にまで周知徹底するのに関係

者の大変な苦勞を伴ったが、“self risk assessment（一人KY）”、“job observations”、“root cause analysis（根本原因の追究）”、“stewardship”等をきちんと実施することにより、それなりの効果を上げてきたものと考えている。“安全”は、最後は人間自身が作り得るものであり、人間の行動次第で結果はどのようにもなり得るものだと言える。口幅ったいが、例えば原子力分野での臨界事故や各事業所データの改ざん等の種々の問題に関しては、十分に予防でき、かつコントロールできる事例が多々あったと解釈している。では、それをどう克服するのかという命題に対しては、依然として正解を得ず思案投首となってしまふ。そこで、“人間の行動”に焦点を当てた取組み・手法は色々あるなかで、前述のように、当グループでもその内の一つの手法を導入し、ある程度の改善効果を上げてきた経験をもとに私見としてまとめてみると、抽象的ではあるが、以下の通りとなる。

- ① リスクアセスメントやマネジメントシステム手法の構築をしっかりと進める。ただし、それだけでは抜本的な方法とはなり得ない。
- ② 地道に泥臭く、安全意識を維持・高揚を図るための活動が大事である。
- ③ トップマネジメント自らが先頭に立って“Visible”に率先垂範すること、ただ闇雲に先頭に立つというだけでなく、適宜権限委譲して自らに行動させ、それを観察し、つねにフォローアップを忘れない。
- ④ マンネリを打破し、いかにモチベーションを高めるか、飴と鞭の効用を最大限に利用する。
- ⑤ コントラクターまですべて取り込んで、全社一体となった活動を展開する。
- ⑥ 大きな事故の根にあるニアミス・ニアロスの発掘に日々努める、努めさせる。
- ⑦ 事故が発生した際は、根本原因を徹底的に追究し、それらの情報の水平展開（情報の共有化）に努める。

とは言っても、事故撲滅に向けた安全活動の道程は険しく、踏破は決して容易ではないこと、…持続的な努力が必要であることを改めて実感している。

[†] 東燃化学（株）環境安全部：〒108-8005 東京都港区港南1-8-15 Wビル