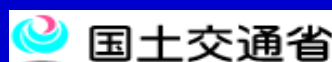


運輸事業者における安全管理の進め方に関するガイドライン

平成29年ガイドライン改訂対応セミナー資料

国土交通省 大臣官房 運輸安全監理官室

VERSION	DATE	REMARKS
Ver1.1	2010/09/10	
Ver3.1	2014/06/06	全面見直し
Ver4.1	2017/08/23	平成29年ガイドライン対応
Ver4.2	2017/08/23	スライド74,75,76,90改正
Ver4.3	2018/04/05	スライド84改正
Ver4.4	2020/12/14	スライド27挿入



1

注意事項及び推奨事項

1. 本講義は、輸送の安全に関する担当者の皆様が、社内で平成29年ガイドラインに関する説明・教育を行う際の参考にしていただくことを目的としています。
2. 本資料は、<http://www.mlit.go.jp/unyuanzen/seminar.html> で公開しています。
3. スライドを紙媒体で配布する場合は、読みやすさの観点からA4用紙一枚につき**スライド二枚の両面見開き印刷**が適当です。
4. 平成29年ガイドラインの主な改訂事項には、文頭に★を付してあります。
5. ガイドラインの「(7)事故、ヒヤリ・ハット情報の収集・活用」及び「(11)内部監査」、「(12)マネジメントレビューと継続的改善」は、上記2. において別の専門資料を用意しています。
6. 引用、転用の際は、大臣官房運輸安全監理官室にお問い合わせ下さい。

目 次

1. 運輸安全マネジメント制度の概要
2. 平成29年ガイドラインについて
3. 運輸安全マネジメント評価について

(ページ調整用スライド)

1. 運輸安全マネジメント制度の概要

「運輸安全マネジメント制度」導入の起因となる事故・トラブル

●平成17年3月

鉄道



踏切障害事故
《死者2名、負傷者2名》

●平成17年4月

自動車



バス転覆事故 《死者3名、負傷者20名》

●平成17年5月

海運



フェリー防波堤衝突《負傷者23名》

●平成17年4月

鉄道



列車脱線事故
《死者107名、
負傷者562名》

●平成17年4月

自動車



トラック踏切衝突事故 《飲酒運転》

●平成17年3月

航空



客室乗務員の非常口扉の操作忘れ

平成17年 ヒューマンエラーに起因する事故・トラブルが多発

考えられる原因： ① 経営陣の安全確保に対する関与が不十分
② 経営・現場間の意思疎通・情報共有が不十分 など

ヒューマンエラーの種類と事故防止

「ヒューマンエラー」には**2種類**ある

うっかりミスや錯覚等により
「**意図せず**」に行ってしまうもの
(うっかりミス ぽかミス)

狭義のヒューマンエラー

行為者がその行為に伴う「**リスク**」
を認識しながら「**意図的に**」行うもの

不安全行動

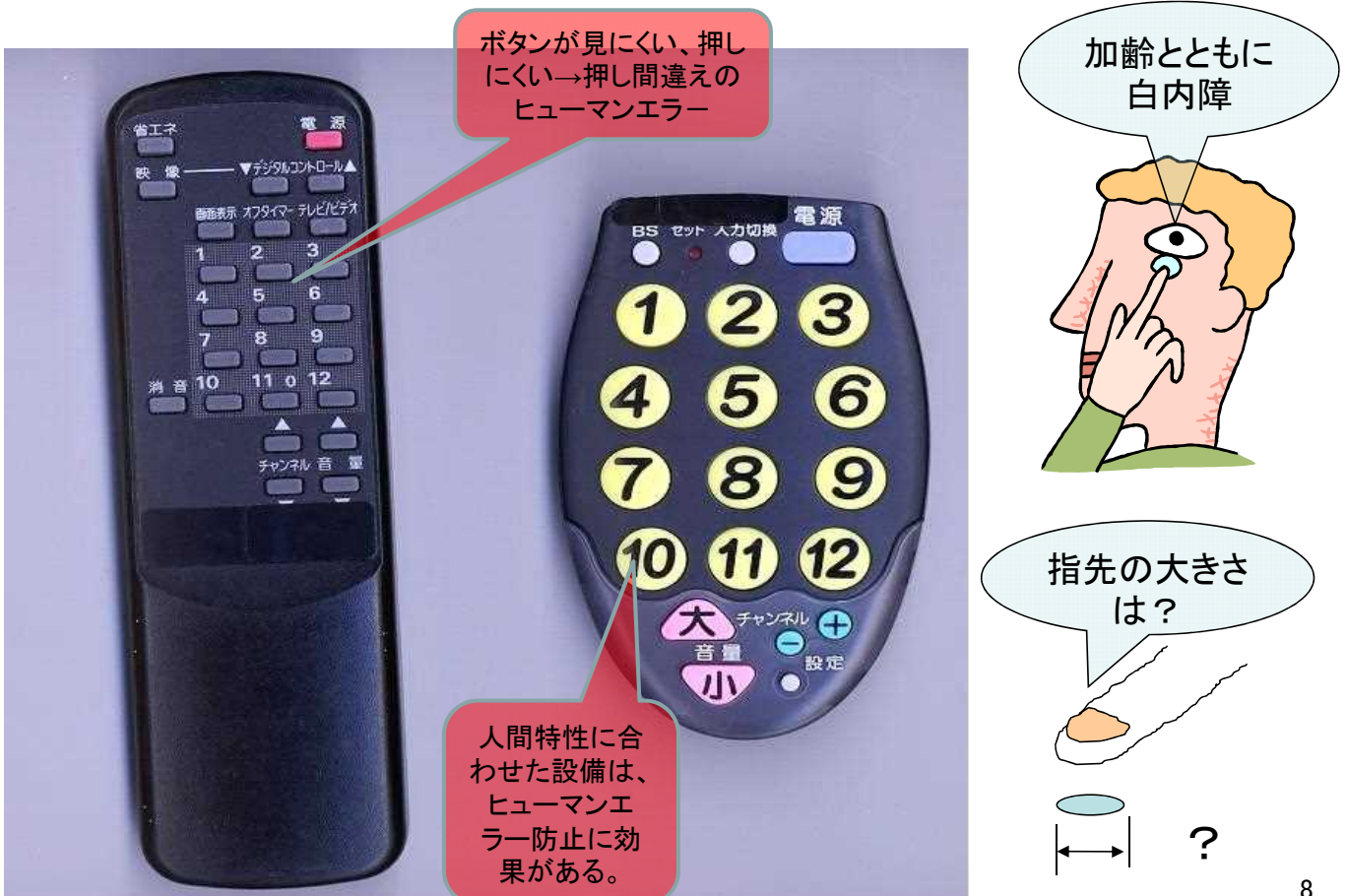
ヒューマンエラーによる**事故を防止**するためには...

狭義の「ヒューマンエラー」を極力減少
させる人間工学等を活かしたシステム
作り
→ **システム（設備・手順）で
カバー**

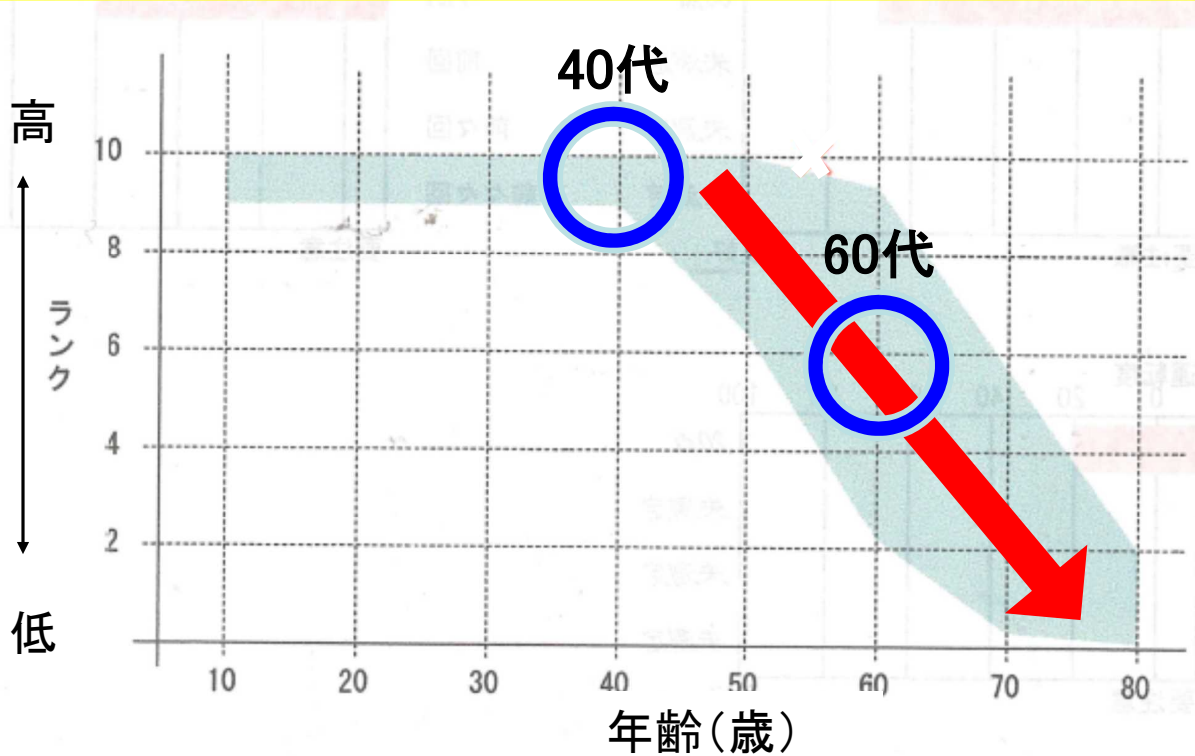
行為者が「**不安全行動**」を行わ
ないようにする対策

→ **安全文化の確立**

事例：人間特性に応じたヒューマンエラー防止対策（設備）



人間特性事例：加齢による視覚機能（周辺視野）の低下



40歳以降、周辺視野の能力が徐々に低下していく

9

事例：不安全行動（一旦停止）



皆さんしっかり止まっていますか？

10

運輸安全マネジメント制度の経緯

平成17年に入ってヒューマンエラーが原因と見られる事故等が多発

鉄道



自動車



海運



航空



(JR西日本 安全性向上計画)

- **安全最優先の意識**が組織の隅々まで浸透するに至らなかった。
- 本社と現場との**双方向のコミュニケーション**はほとんど行われていなかった。

(JAL 「事業改善命令」「警告」に対する改善措置について)

- **安全が最優先**であることを浸透させる経営の取り組みが不十分。
- 経営と現場との距離感及び**部門間の意思疎通**の不足。
- 現場に対する経営トップの**双方向コミュニケーション**が不十分。

平成17年6月14日 第1回公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会開催
(事務次官主催・関係局長等、民間有識者で構成)

平成17年8月4日 公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会中間とりまとめ
➢ 事業者による安全マネジメント態勢の構築が必要
➢ 国による安全マネジメント態勢の評価が必要

➢ 平成18年3月31日 運輸安全一括法の公布
➢ 平成18年度 官房新組織設置

平成18年10月1日～
運輸安全マネジメント制度の開始

運輸の安全性の向上のための鉄道事業法等の一部を改正する法律(平成18年法律第19号)

1. 改正対象となる事業法

鉄道事業法、軌道法、航空法、道路運送法、貨物自動車運送事業法、海上運送法、内航海運業法等の一部改正

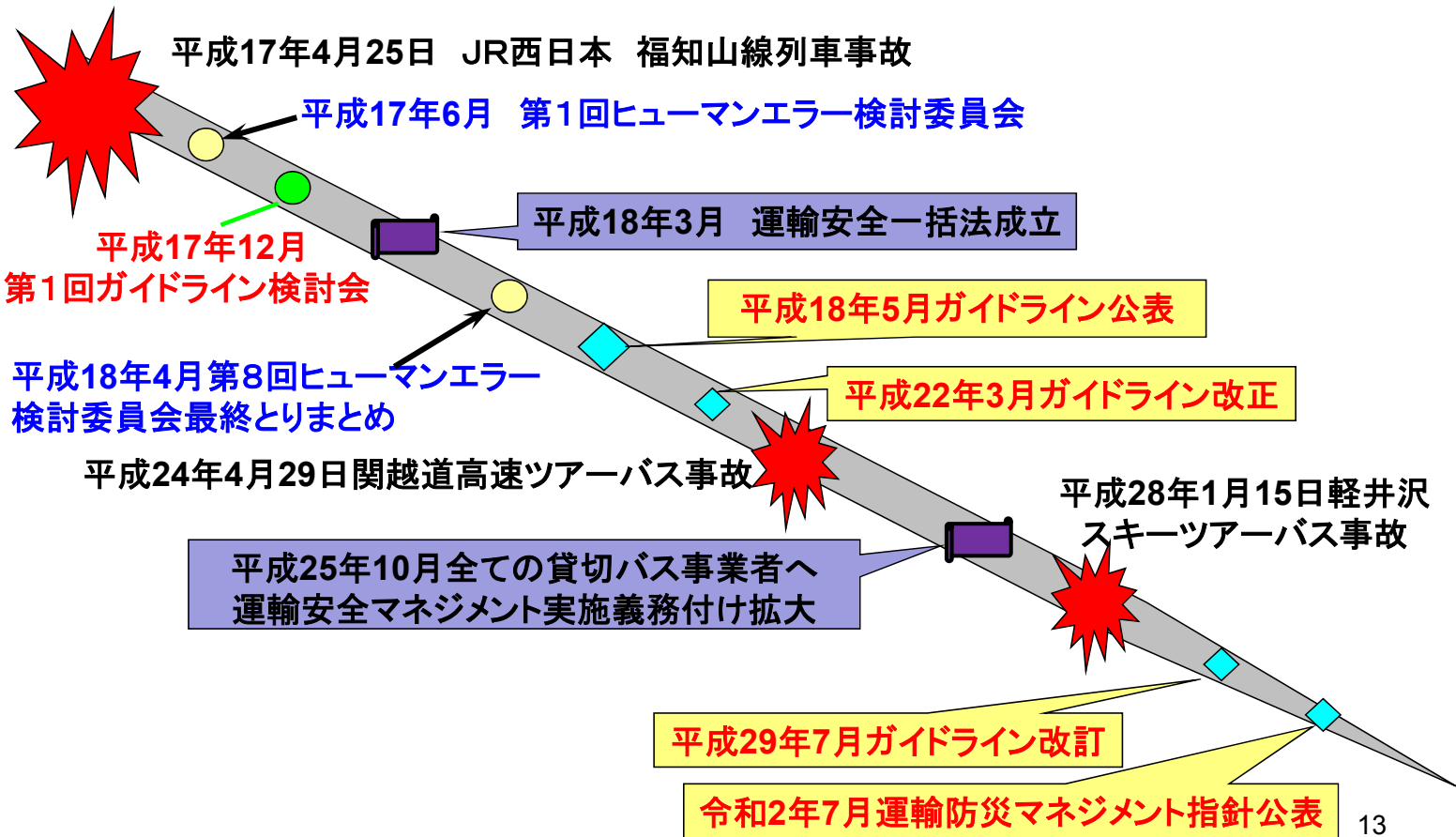
2. 法律に追加された事項

- (1) 輸送の安全の確保
- (2) 輸送の安全性の向上
- (3) 安全管理規程の届出
- (4) 安全統括管理者の選任と届出
- (5) 輸送の安全に関わる情報の公表

3. 施行時期：平成18年10月1日（航空法の一部は平成19年3月30日、貸切バス事業者は平成25年10月1日）

4. 安全管理規程に定める事項の詳細は、各事業法の省令に規程

ガイドライン策定の経緯



13

(ページ調整用スライド)

2. 平成29年ガイドラインについて

ガイドラインの位置付け

本ガイドラインは、事業者における安全管理体制の構築・改善に係る取組のねらいとその進め方の参考例を示すものであり、事業者においては、★自社の状況に応じて、本ガイドラインを参考に、安全管理体制の構築・改善に向けた取組を進めることが期待される。(平たく言うと「安全管理体制構築のための指南書」)

なお、「事業者自らが自主的かつ積極的な輸送の安全の取組を推進し、輸送の安全性を向上させる」という運輸安全マネジメント制度の趣旨に鑑み、事業者が本ガイドラインに示す取組以外の進め方で輸送の安全の取組を行うことを否定するものではない。

安全管理体制の構築・改善の意義と目的

○事業者における輸送の安全の確保の取組を活性化させ、より効果的なものとするためには、**経営トップが主体的かつ積極的に関与し、強いリーダーシップを発揮**することが極めて重要

○輸送の安全に関する一連の取組を適時、適切に推進するための、次のスライドのような**PDCAサイクル(計画の策定、実行、チェック、改善のサイクル(Plan Do Check Act))**の仕組みの導入とその有効活用

- 継続的な見直し・改善(継続的なレベルアップ)
- **事業者内部に安全文化が構築・定着**

○ガイドラインは事業者における安全管理体制の構築・改善に係る取組のねらいとその進め方の参考例を示すことにより、次に掲げる事項の実現を図る。

- ・ 適切な安全管理体制の**自律的・継続的な実現と見直し・改善**
- ・ **関係法令等の遵守と安全最優先の原則**の事業者内部の全要員への徹底及び実現のための**不断の動機付け**
- ・ **事業者内部における安全文化の構築・定着**

17

輸送の安全に関するPDCAサイクル

①経営トップの責務

経営トップは、安全管理体制に主体的かつ積極的に関与し、リーダーシップを発揮



③安全重点施策

安全方針に沿って、年度の安全に関する目標とそれを達成するための取組計画を策定・周知

②安全方針

安全方針を策定・周知

④安全統括管理者の責務

⑤要員の責任・権限

⑥情報伝達及びコミュニケーションの確保

⑦事故、ヒヤリ・ハット情報等の収集・活用

⑧重大な事故等への対応

⑨関係法令等の遵守の確保

⑩安全管理体制の構築・改善に必要な教育・訓練等

⑫マネジメントレビューと継続的改善

レビューの結果等、安全管理体制の中で明らかになった課題等について、継続的に是正措置及び予防措置を実施

⑪内部監査

自社の安全管理体制の構築・運用状況の社内チェックを少なくとも1年毎に自らチェック(重大事故等の場合は随時)



⑬文書の作成及び管理

⑭記録の作成及び維持

18

○柴刈バス株式会社(路線バス)

1. 車両数100台の地方都市路線バス事業者。営業所は3箇所
で運転士130名。
2. 令和元年度の事故は軽微な事故も併せて50件。
3. そのうち20件が車内人身事故、後退事故が10件。
4. 地元では、優良企業であり、中途採用が多いが若手の正社員が多い。



○ガイドラインの14項目に当て嵌めて取組をイメージすると

1. 会社のリスクは？
2. 経営トップの考えは？
3. 取組みの方向性は？
4. 安全目標、安全重点施策は？
5. 進捗管理は？
6. 取組みを振り返る見直しは？

19

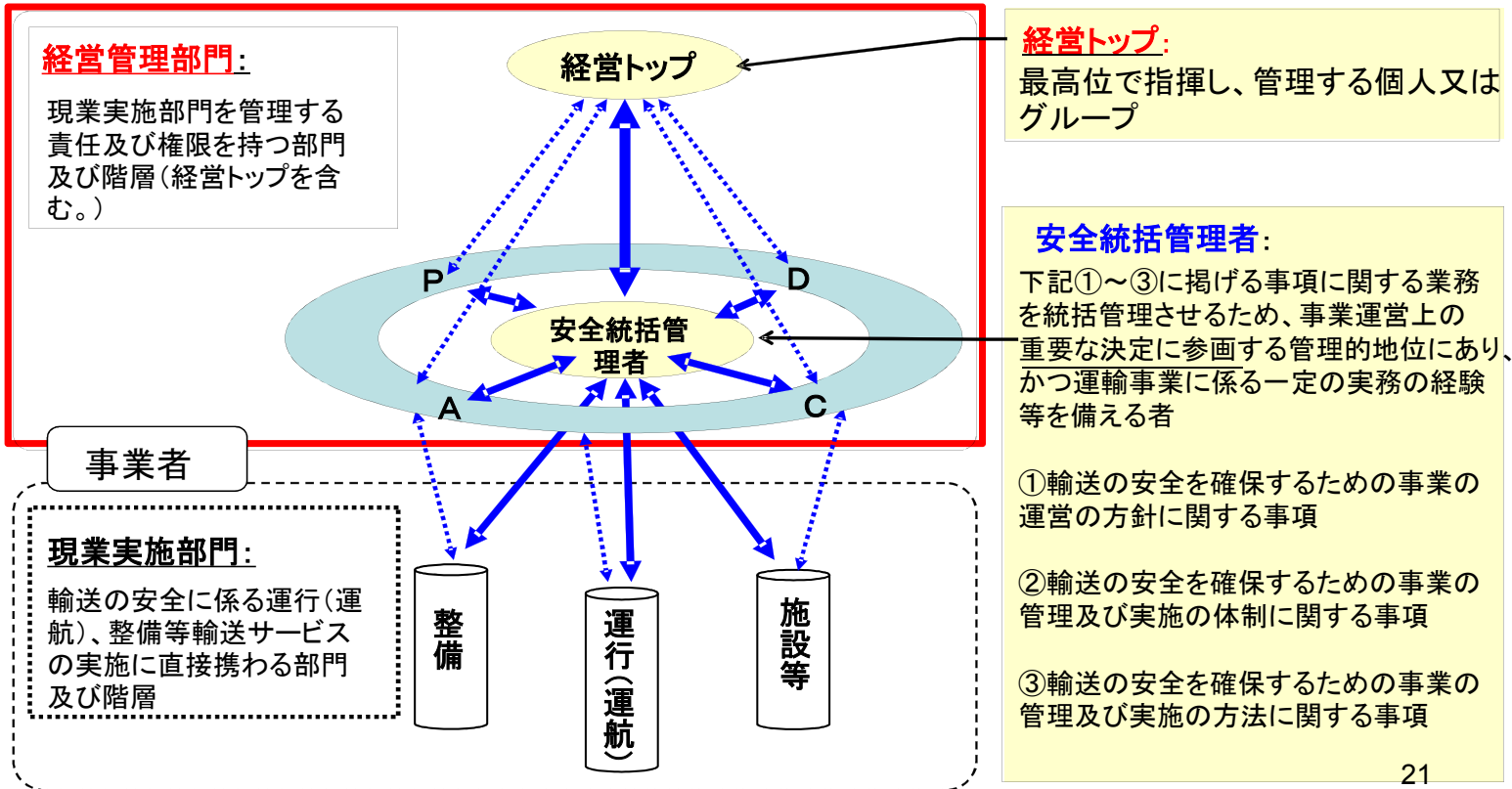
ガイドラインの適用範囲

- (1) 本ガイドラインは、**事業者の経営管理部門**が行う「当該事業の輸送の安全を確保するための管理業務」(以下「管理業務」という。)に適用する。
- (2) 本ガイドラインの適用にあたって、事業者は、次に掲げる事項を明らかにする必要がある。
 - ① **経営管理部門の範囲(次のスライド参照)**
 - ② 経営管理部門が行う管理業務の実施対象となる範囲
 - ③ 管理業務について、その一部を**外部委託**する場合は、当該外部委託した管理業務に適用される管理の方法とその取組内容

20

ガイドラインの適用範囲(イメージ図)

経営管理部門、現業実施部門の範囲(概念図)



21

適用範囲: 外部委託(アウトソーシング)

1. 外部委託のポイント(3. 適用(2)③参照)
 - (1) 委託先に求める安全管理体制(安全品質)
 - (2) その出来映えの検査(例えば、添乗確認)
 - (3) 委託先とのコミュニケーション(例えば、受託者を委託元の会議に参加)
2. 委託の前提条件
 - (1) 委託元が委託先をコントロールする能力
 - (2) 委託先の安全管理体制を検査する仕組みを通じて相互に学習する仕組みの構築
 - (3) グループ意識・一体感の醸成→価値観の共有
3. 委託できないもの
当事者責任(委託先がやったこととは言えない)

22

5. (1)経営トップの責務 ガイドライン本文

(1)経営トップの責務

1) 経営トップは、輸送の安全の確保のため、次に掲げる事項について、**主体的に関与し**、事業者組織全体の安全管理体制を構築し、適切に運営する。また、★**人材不足に起因する社員・職員の高齢化、厳しい経営状況に起因する老朽化した輸送施設等の使用から生じる安全上の課題や社会的要請が高まっている自然災害、テロ、感染症等への対応などの課題**に対する的確に対応することが重要であることを認識する。★

- ① **関係法令等の遵守と安全最優先の原則**を事業者内部へ徹底する。
- ② **安全方針を策定**する。
- ③ 安全統括管理者、その他経営管理部門で安全管理に従事する者(以下「安全統括管理者等」という。)に指示するなどして、**安全重点施策を策定**する。
- ④ 安全統括管理者等に指示するなどして、**重大な事故等への対応**を実施する。
- ⑤ 安全管理体制を構築・改善するために、かつ、輸送の安全を確保するために、安全統括管理者等に指示するなどして、**必要な要員、情報、輸送施設等(車両、船舶、航空機及び施設をいう。)**が使用できるようにする。
- ⑥ **マネジメントレビューを実施**する。

2) 上記のほか、経営トップは、リーダーシップを発揮し、安全統括管理者等に指示するなどして、(2)以下に掲げる取組を構築・改善し、もって安全管理体制を適切に機能させる。

23

5. (1)経営トップの責務 取組み事例

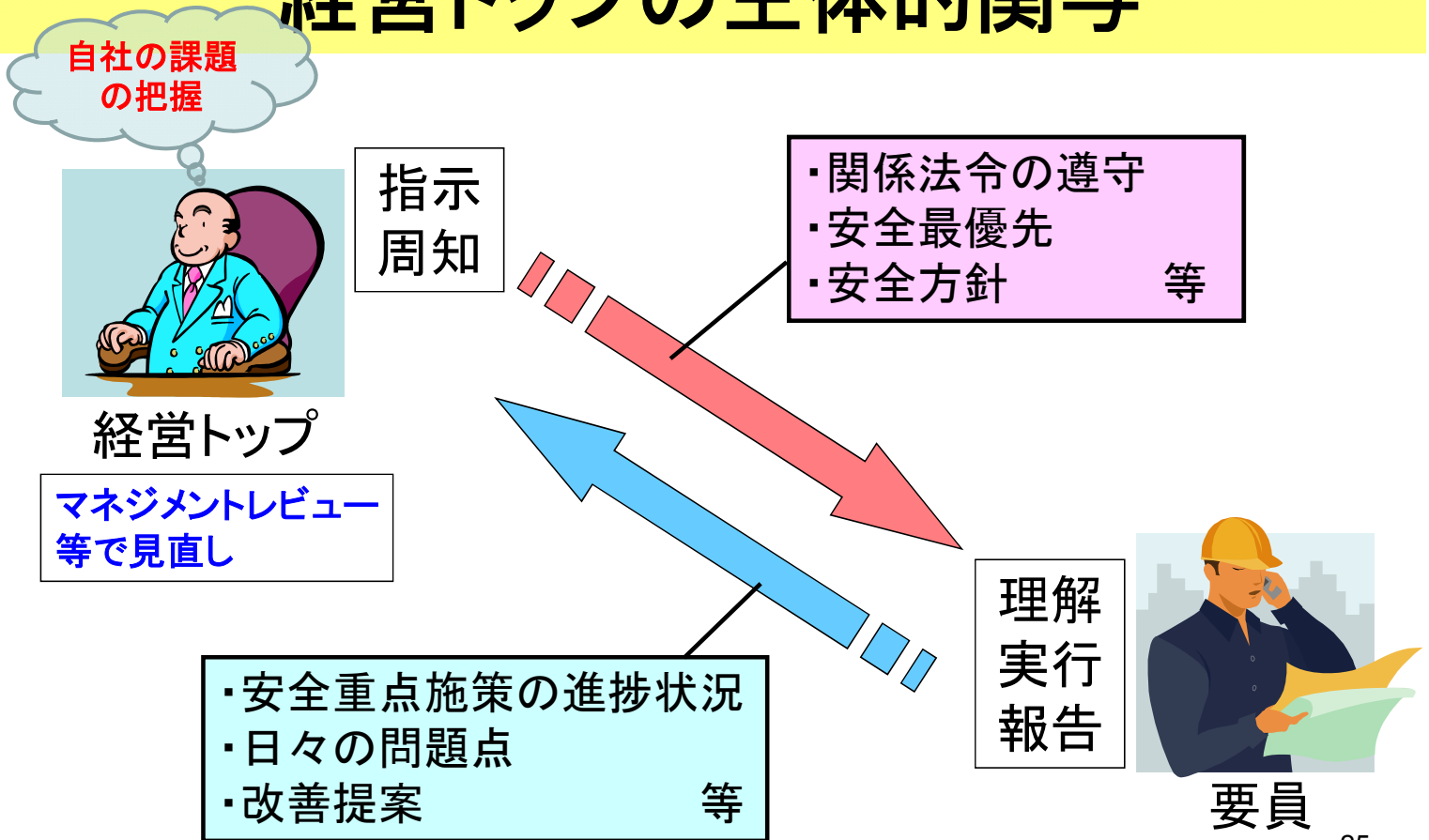
取組み事例:

経営トップは、安全に対する取組が十分でないと思われる事項(脆弱性)について把握し、対応の強化を図る責務がある。(①~⑥は、取組みの例示)

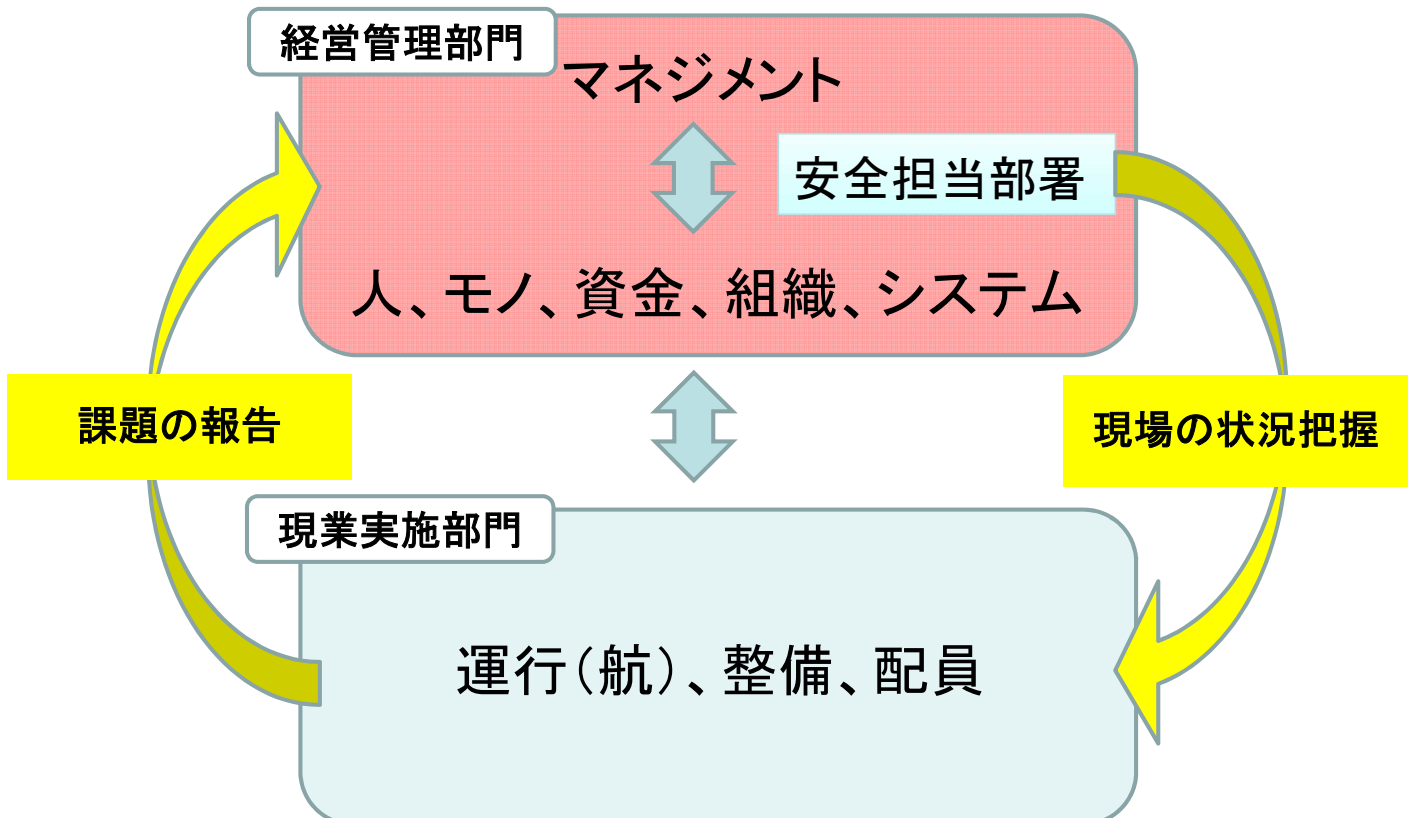
- ① 安全への取り組み姿勢:
法令遵守・人命第一を会議、訓辞等を通じて社員に周知。
- ② 安全方針:
自らが安全方針を作成もしくは、承認・決定。
- ③ 安全重点施策:
自社の課題(リスク(脆弱性))を補強するための安全重点施策を策定、展開、推進。
- ④ 重大事故:
想定される重大事故・自然災害、テロ等への初動措置を見直し、訓練。
- ⑤ 経営資源(安全投資):
安全に係わる**投資(要員、設備、教育)**及び**組織体制**を見直し、強化。
- ⑥ マネジメントレビュー:
定期的なマネジメントレビューに主体的に関与し、**自社の課題(リスク(脆弱性))**の補強状態を確認し、今後の取組計画を策定。

24

経営トップの主体的関与



経営管理部門と現業実施部門の関係性



背景

- ・ 自然災害の頻発化・激甚化
- ・ 全社的な自然災害対応への取組 (防災+事業継続) を促進

平時の「備え」と迅速な初動

- ・ 被災時に最も重要なのは 迅速な初動。トップダウンによる危機管理体制や防災に関する基本方針の策定が必要。
- ・ 災害の 被害想定を行った上で、代替措置の検討も含め平時から準備することが肝要。
- ・ タイムラインを考慮した 発災直前の備えも重要。

「備え」と初動 : 教育と訓練

- ・ 実践的な訓練を定期的に実施し、振り返りを行うことが必要。
- ・ 他機関の訓練への参加や 他事例に学ぶことも重要。 27

(ページ調整用スライド)

5. (2)安全方針 ガイドライン本文

(2)安全方針

- 1) 経営トップは、事業者の輸送の安全の確保に関する基本理念として、安全管理にかかわる事業者の全体的な意図及び方向性を明確に示した安全方針を策定する。
- 2) 安全方針には、輸送の安全の確保を的確に図るために、少なくとも次に掲げる事項の趣旨を盛り込むものとする。なお、各要員にその内容を理解させ、実践することができるよう、できるだけ簡明な内容とする。
 - ① 関係法令等の遵守
 - ② 安全最優先の原則
 - ③ 安全管理体制の継続的改善等の実施
- 3) 経営トップをはじめ経営管理部門は、安全方針の意義、内容等を、深く自覚するとともに、各要員に安全方針の内容を理解させ、その実践を促すため、経営トップの率先垂範により、あらゆる機会を捉え、事業者内部への周知を効果的に行う。
- 4) 事業者は、安全方針に関する各要員の理解度及び浸透度を定期的に把握する。
- 5) 経営トップは、安全方針について、4)の結果を踏まえ、必要に応じて、見直し(現行の安全方針の変更の必要性の有無及び周知方法の見直しを含む。)を行う。

29

5. (2)安全方針 取組み事例

1. 安全方針周知の事例:

- ① 安全方針の各事務所等への掲示
- ② 安全方針等を記載した社員手帳・携帯カードの社員配付
- ③ 安全方針の社内報や社内イントラへの掲載
- ④ 現場巡回、年始会、入社式等での安全方針等に関する社長訓示
- ⑤ 社員面談を活用して周知
- ⑥ 社内教育での安全方針に関する周知・指導 など

2. 安全方針に対する社員の理解度や実践の状況の把握事例:

- ① 安全意識アンケート調査・安全文化評価の実施
- ② 安全教育後の安全方針等に関する理解度試験
- ③ 社員に対する面談調査
- ④ 内部監査でのチェック
- ⑤ 小集団グループ活動による活動結果安全報告会
- ⑥ 現場巡回、添乗指導、路上パトロール時の社員の安全方針に係る実践状況のチェック など

30

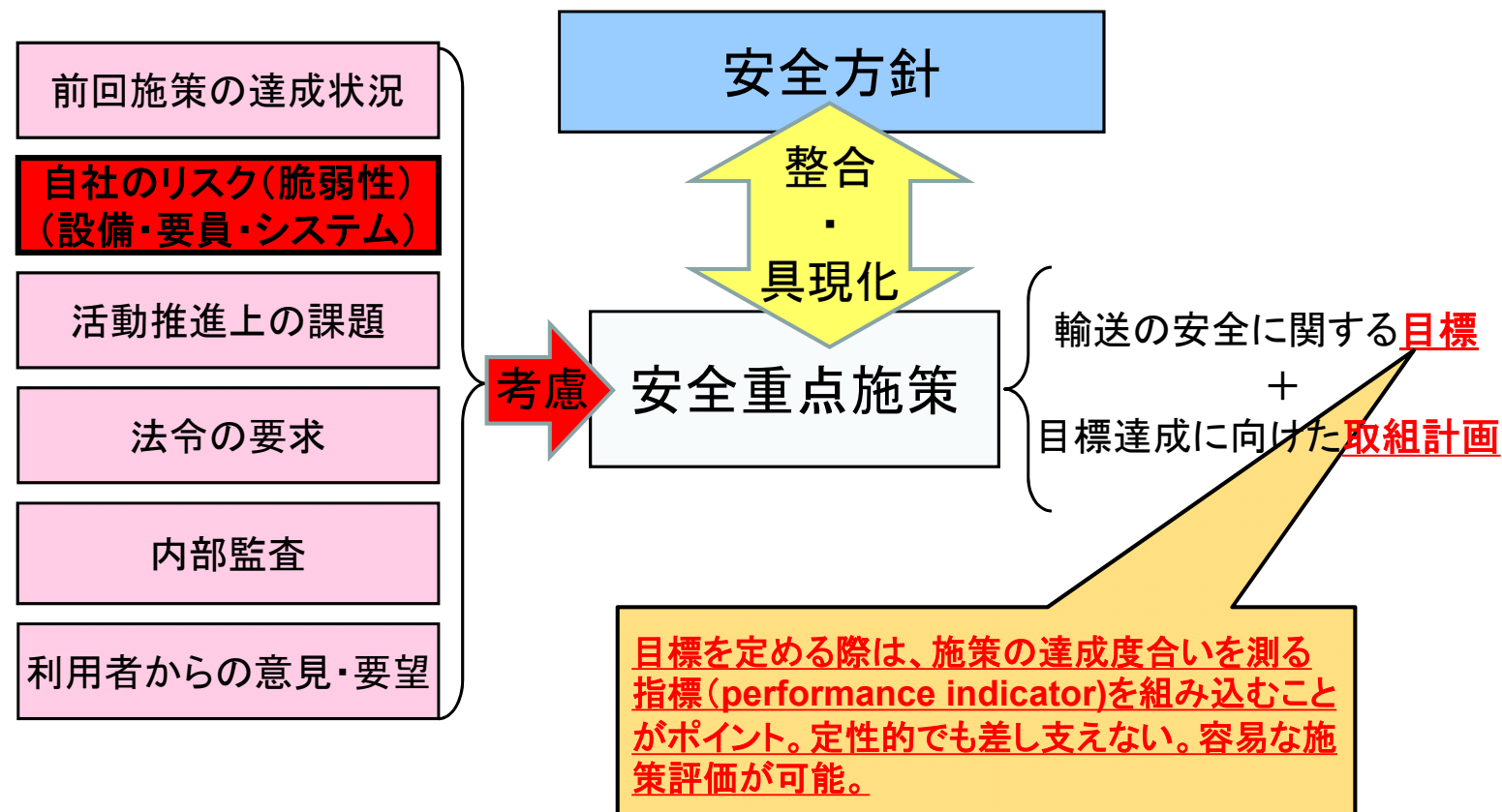
5. (3)安全重点施策 ガイドライン本文

(3)安全重点施策

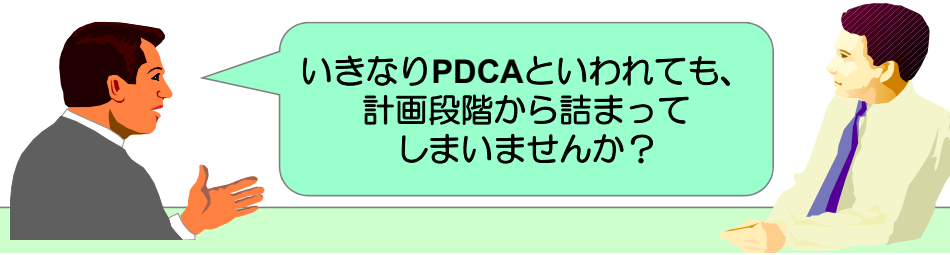
- 1)事業者は、安全方針に沿い、かつ、★自らの安全に関する具体的問題解決★に向け、組織全体、各部門又は支社等において、輸送の安全の確保に関する目標(以下「目標」という。)を設定し、目標を達成するため、輸送の安全を確保するために必要な具体的な取組計画(以下「取組計画」という。)を作成する。
- 2)事業者は、目標の設定及び取組計画の作成にあたっては、以下の点に留意する。
 - ① 目標年次を設定すること、また、可能な限り、単年度の目標及び中長期の目標の両者を設定すること
 - ② 可能な限り、数値目標等の具体的目標とし、外部の者も容易に確認しやすく、事後的にその達成状況を検証・評価できるものとする
 - ③ 事故やヒヤリ・ハットの発生状況、現場からの改善提案、内部監査の結果、マネジメントレビューの結果、保安監査の結果、運輸安全マネジメント評価の結果、利用者からの意見・要望などにより、輸送現場の安全に関する課題を具体的かつ詳細に把握し、それら課題の解決・改善に直結するものとする
 - ④ ★社員・職員の高齢化、老朽した輸送施設等を使用することから生じる安全上の課題に配慮すること★
 - ⑤ 取組計画実施にあたっての責任者、手段、実施期間・日程等を明らかにすること
 - ⑥ 現場の声を汲み上げる等、現場の実態を踏まえた改善効果が高まるよう配慮すること
 - ⑦ 社員・職員が理解しやすく、輸送の安全性の向上への熱意・モチベーションが高まるよう配慮すること
 - ⑧ 目標達成後においては、その達成状況を踏まえ、必要に応じて、より高い目標を新たに設定すること
- 3)事業者は、目標を達成すべく、取組計画に従い、輸送の安全に関する取組を着実に実施する。
- 4)事業者は、安全重点施策について定期的に取組計画の進捗状況及び目標の達成状況を把握するとともに、内部監査の結果等を踏まえ、マネジメントレビューの機会等を活用して、少なくとも1年毎に見直しを行う。

31

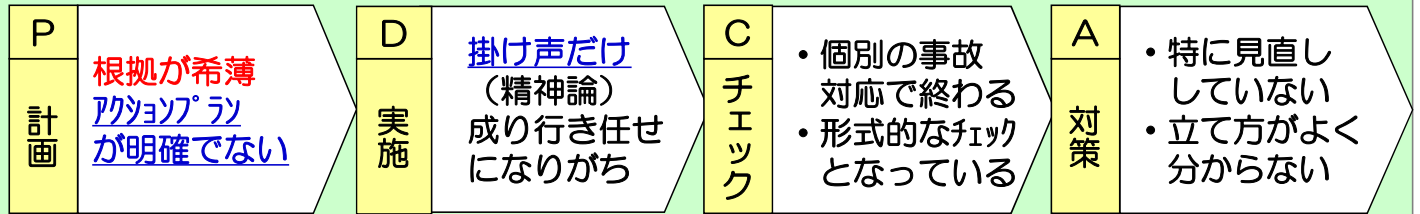
5. (3)安全重点施策 施策のポイント



【参考】P.D.C.Aの前に自社の状況・リスク(脆弱性)等の把握



一般的にはこんな傾向があって、思うような効果が出ないことが多い



この傾向を打破し効果を出すためには、先に調査を起点としてみる



【参考】安全目標の取組計画表(具体例)

令和2年度 安全目標の取組計画表

安全目標	バック事故の削減(5件以下)
------	----------------

作成日	令和2年1月20日
作成者	印
承認日	令和2年2月15日
承認者	印

No	具体的な取組項目	推進責任者	いつ													
			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月		
1	バック事故の検証		●													
2	配送ルートの見直し			●												
3	バックアイカメラの設置			●	●	●										
4	対策の検証														●	

【参考】自社のリスク(脆弱性)とその対応イメージ

リスク(脆弱性)把握	対策事業計画	計画年度	効果把握の指標	継続性の判断	見直し事項
1. 後退事故 (短期のリスク)	バックセンサー表示と実距離との違いを体感する全営業社員向け安全運転勉強会	H31~R2	事故件数 H30:150件 H31:87件 (63件減少)	△(見直し継続)	1.令和2年度早期、営業所毎に実施計画。 2.新規採用者には、2回実施して刷り込み強化。
2. 経営管理部門の要員育成 (長期のリスク)	1. 各人に半期の目標設定 2. 達成度合い報告会の実施 3. 一人一提案制度	R1	社長の定性的評価	○(継続)	1. 1年だけでは効果把握できず。 2. 3ヶ年計画に変更。

35

5. (3)安全重点施策 取り組み事例

令和元年度の事故件数は58件でした。

令和2年度の安全重点施策を「安全第一・事故0」と決めました。

年度末に、安全重点施策の達成状況を確認する時に、確認できるでしょうか？



「安全第一・事故0」はスローガンであって、施策ではない。(安全運動論としては正論。否定はしない。)



例えば……、

■ **安全目標:**

事故削減目標10件(対前年比10件減の48件)(**定量評価できる数値目標**)

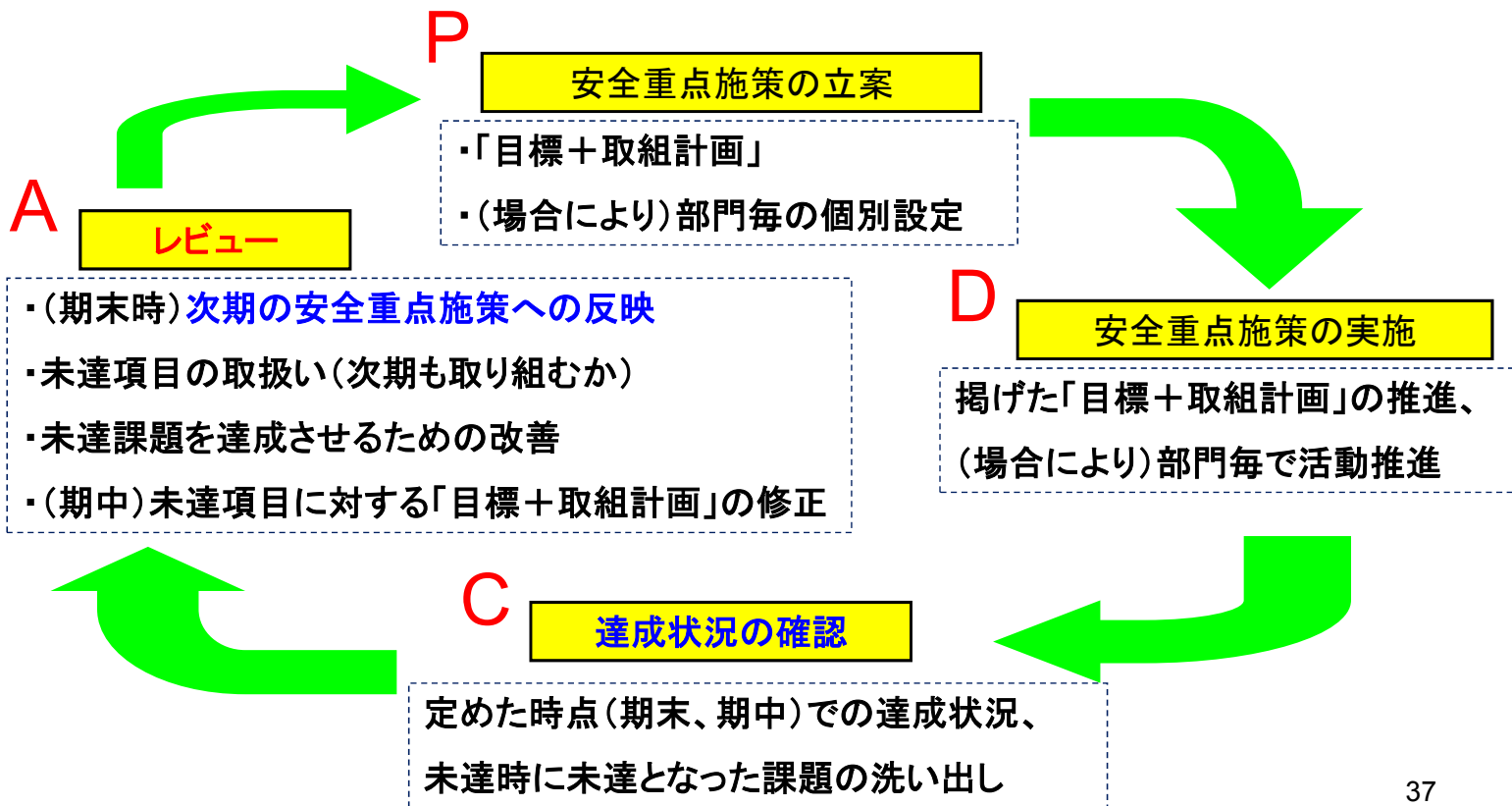
■ **行動計画:**

- ① ドライブレコーダー導入によるドライバー表彰制度の導入
- ② 新人教育の強化(教育期間:2週間→3週間に改正)

数値目標設定が困難ならば……**管理指標(経営管理部門のみ把握)の設定**

36

安全重点施策の管理



37

(ページ調整用スライド)

5. (4)安全統括管理者の責務 ガイドライン本文

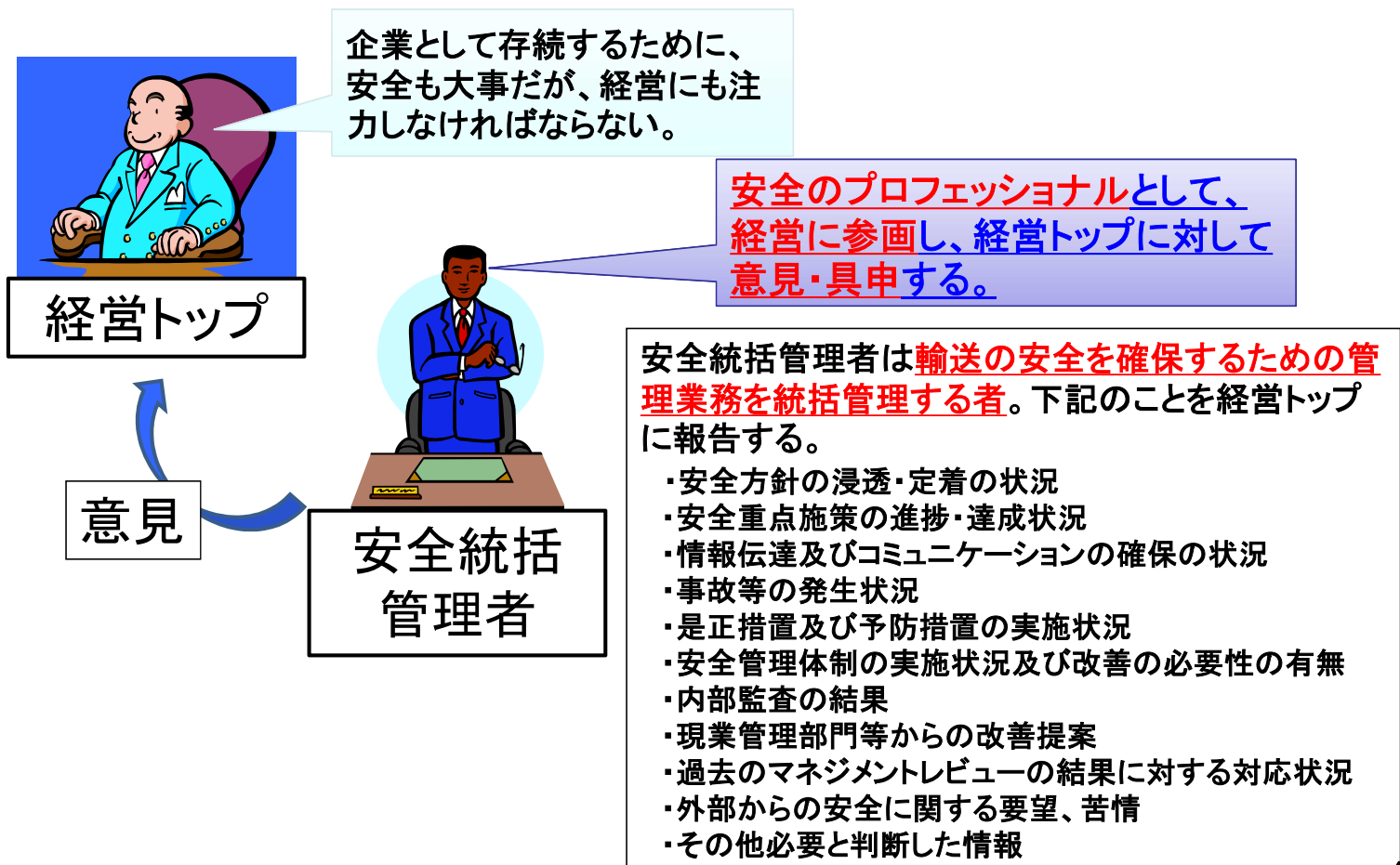
(4)安全統括管理者の責務

経営トップは、経営トップのリーダーシップの発揮、安全管理体制の適切な運営、事業者内部への安全最優先意識の徹底を実効的とする観点から、安全統括管理者には、次に掲げる責任・権限を具体的に与える。

- 1) **安全管理体制に必要な手順及び方法を確立し、実施し、維持し、改善する。**
- 2) **安全管理体制の課題又は問題点を的確に把握する立場として、以下の事項を経営トップに適時、適切に報告又は意見上申する。**
 - ・安全方針の浸透・定着の状況
 - ・安全重点施策の進捗・達成状況
 - ・情報伝達及びコミュニケーションの確保の状況
 - ・事故等の発生状況
 - ・是正措置及び予防措置の実施状況
 - ・安全管理体制の実施状況及び改善の必要性の有無
 - ・内部監査の結果
 - ・改善提案
 - ・過去のマネジメントレビューの結果に対する対応状況
 - ・外部からの安全に関する要望、苦情
 - ・その他必要と判断した情報
- 3) **安全方針を事業者内部へ周知徹底する。**

39

5. (4)安全統括管理者の責務 イメージ



5. (5)要員の責任・権限 ガイドライン本文と業務フロー(例示)

(5)要員の責任・権限

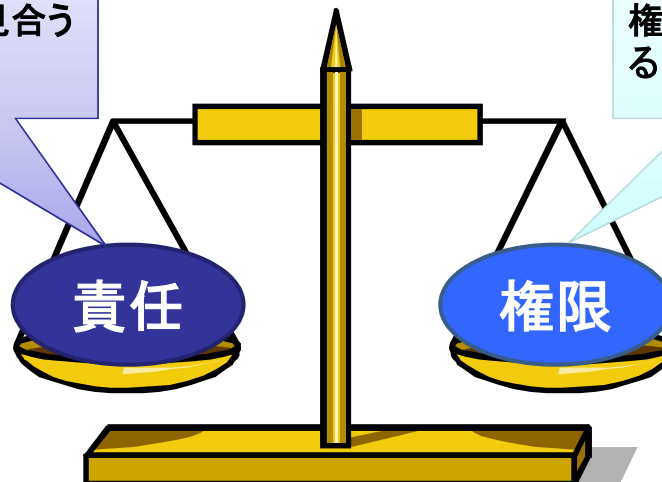
- 1)事業者は、安全管理体制を適切に構築・改善するために必要な要員の責任・権限を定め、事業者内部へ周知する。
- 2)事業者は、「責任・権限」として、安全管理体制の運営上、必要な責任・権限の他、関係法令等で定められている責任・権限を、必要とされる要員に与える。

PDCA	経営トップ	安全統括管理者 及び安全管理部署	運行管理者	現場担当者
P	必要な要員の責任・権限を定める			
D	事業者内部へ周知する			
C				
A				

41

5. (5)要員の責任・権限 イメージとポイント

責任を設定する場合は見合う
権限を考える。



権限がないと、責任を達成す
ることができない。

<留意点>

1. 権限が付与されない状態で責任を負わされても、要員として機能しないため、責任と権限は常に一体で考える必要がある。また有効に機能させるため、よく周知する。
2. ガイドラインでは過度な文書化は弊害が生じると考えられているため、以下の場合には新たに文書化する必要はない。
 - ① 従来から組織図が作成され、役割・責任・権限が組織内で意識統一されている
 - ② 安全管理規程の中で、役職と責任・権限が明記されている

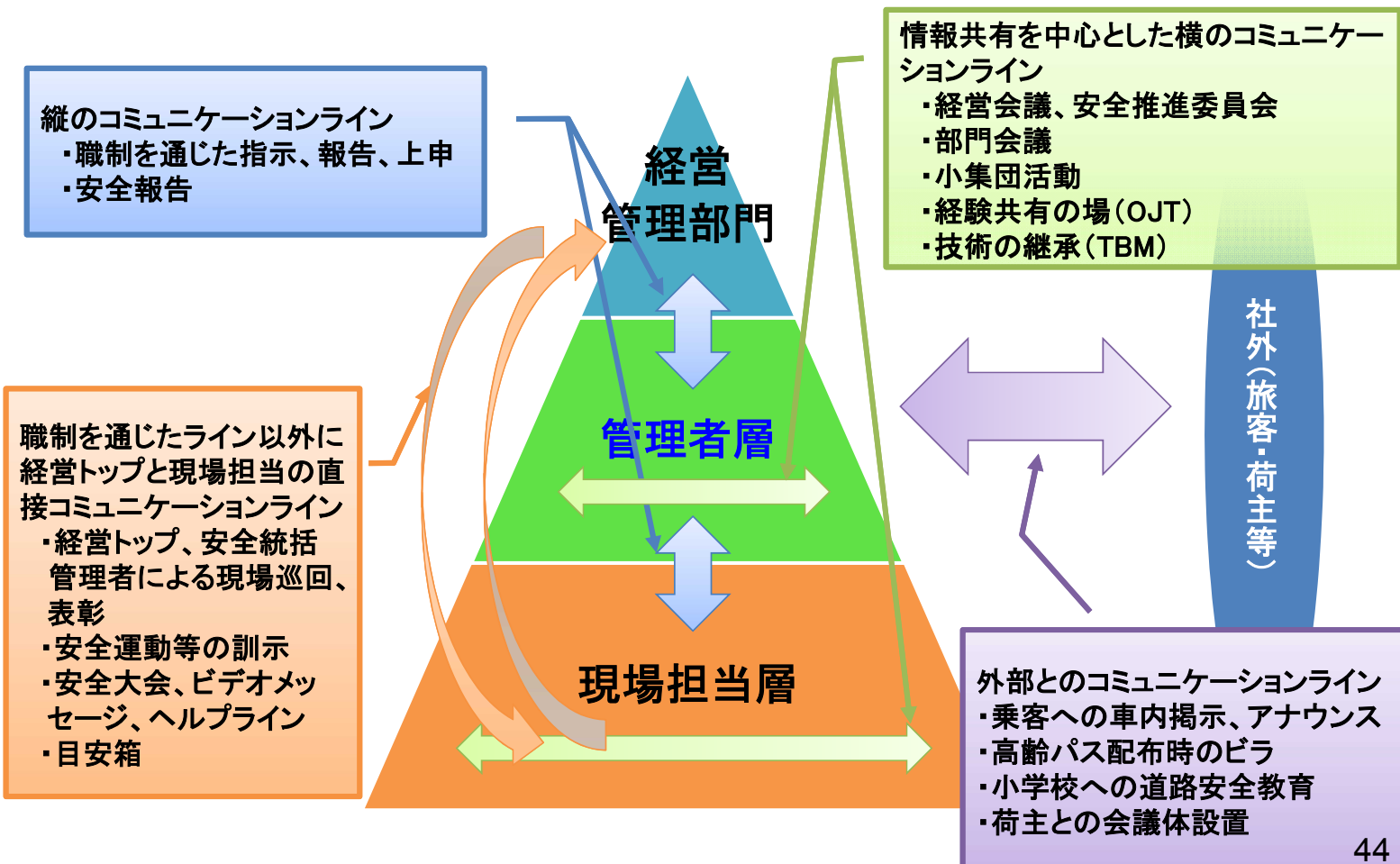
42

5. (6) 情報伝達及びコミュニケーションの確保 ガイドライン本文

(6) 情報伝達及びコミュニケーションの確保

- 1) 事業者は、事業者内部に、以下のとおり、輸送の安全の確保に係る的確な情報伝達及びコミュニケーションを実現する。
 - ① **経営管理部門から現場**への情報伝達の仕組みを構築し、適切に運用する。
 - ② 現場で明らかとなった課題、潜在している課題等が、**現場から経営管理部門**に対して報告・上申される仕組みを構築し、適切に運用する。
 - ③ **関係する部門間**の情報の流れの滞りや共有不足などに起因する輸送の安全の確保に関するトラブル等を防止するため、事業者内部において縦断的、横断的に輸送の安全の確保に必要な情報を共有する。
 - ④ ★経営管理部門が自ら、又は、**現業実施部門の管理者を通じて、経営管理部門の方針、目標、取組計画等の考えを的確に現場に伝えるとともに、現場の課題等を的確に把握する。**★
 - ⑤ 情報伝達及びコミュニケーションにおいて、明らかになった課題等について、必要な措置を検討・実施し、それら措置に対する、効果の検証、見直しを行う仕組みを構築し、適切に運用する。
- 2) ★事業者は、**委託先事業者との間においても輸送の安全の確保に係る的確な情報伝達及びコミュニケーションを実現する。**★
- 3) 事業者は、関係法令等に従い、事業者において輸送の安全を確保するために講じた措置、講じようとする措置等の輸送の安全にかかわる情報を外部に対して公表する。
- 4) 事業者は、必要に応じて、★**旅客、荷主等に対して、旅客、荷主等の行動が輸送の安全の確保に影響を与えるおそれがあることを伝えるなどの安全啓発活動を適時、適切に行う**とともに、旅客、荷主等からの意見・要望を収集し、事故の未然防止に活用する。★
- 5) 事業者は、自社の安全管理実態等を踏まえ、必要に応じて、次に掲げるような措置を講じる。
 - ①輸送の安全の確保に関する情報のデータベース化とそれに対する容易なアクセス手段の確保
 - ②経営トップ等への目安箱等のヘルプライン設置(1)②に掲げるコミュニケーションとは別のルート確保)

5. (6) 情報伝達及びコミュニケーションの確保 イメージ



5. (6) 情報伝達及びコミュニケーションの確保 ポイント

1. 現場の管理者層の取組み度合いがポイント

- ・ 経営管理部門の考えを現場に伝えるのは、**現場の管理者層**
→ **説明する力**が求められる。
- ・ 現場での発生課題、発生する可能性ある課題に気づくべきは、**現場の管理者層**
→ **気づく力**が求められる。
- ・ 経営管理部門に現場の状況を伝えるのは、**現場の管理者層**
→ **報告する力**が求められる。

2. トップマネジメントが機能し始めたら、管理者層(ミドルマネジメント)の状況把握。課題があるならば力量向上に取り組む。

●一ロコメント

1. コミュニケーションの活性度合いは？
2. ある経営トップは、「耳を塞ぎたくないような話」が普通に届くことと回答
3. また、ある経営トップは「前向きな改善提案」が多く寄せられることと回答
4. 経営管理部門として、活性度合いの目安を持つことがポイント

45

5. (6) 情報伝達及びコミュニケーションの確保 取組み事例

1. 現場からの輸送の安全に関する情報を吸い上げる取組例:

- ① 経営陣による現場巡回での現場要員から意見聴取
- ② 経営陣と現場要員との**個別面談、直接の意見交換会**の活用
- ③ **小集団活動**の活用
- ④ 業務改善提案制度の活用
- ⑤ 業務改善提案発表会・表彰式の開催
- ⑥ 社内イントラや各事務所への**目安箱・意見箱**の設置とその活用
- ⑦ ベテラン社員による現場巡回での現場の**意見要望等のヒアリング**と社長等への直接結果報告など

2. 社内横断的な輸送の安全に関するコミュニケーションの取組例:

- ① 経営会議、取締役会議等の**既存の会議体の活用**
- ② 安全に特化した会議体(例えば、安全推進委員会、安全マネジメント委員会など)の創設とその運用
- ③ 安全に関する各種教育・研修
- ④ 社内での安全シンポジウム・セミナーの開催
- ⑤ 全社集会、年始会、入社式などでの周知
- ⑥ 安全に関する**情報を社報**等に掲載・配付
- ⑦ 社内イントラの活用など

46

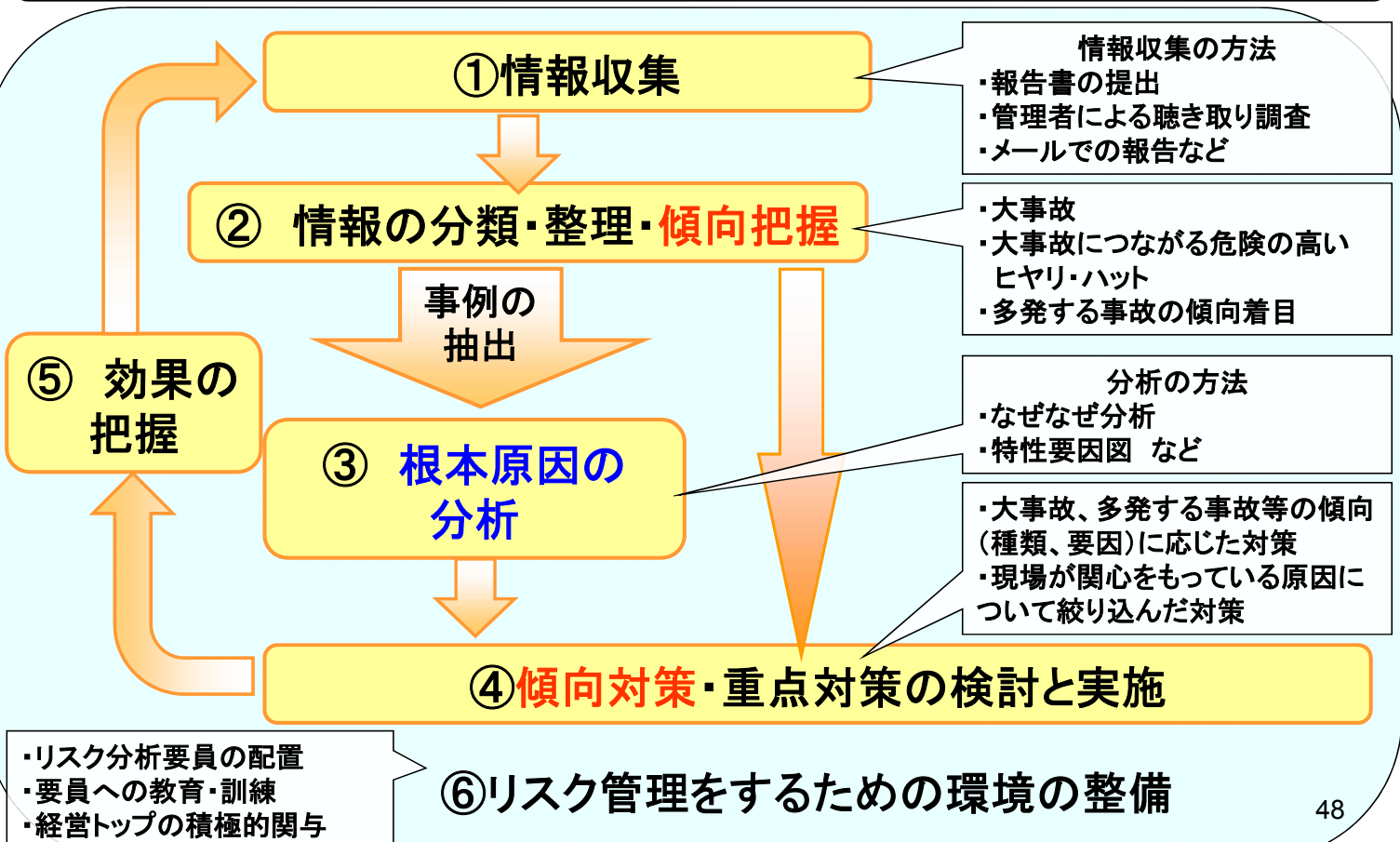
5. (7)事故、ヒヤリ・ハット情報等の収集・活用 ガイドライン本文

(7)事故、ヒヤリ・ハット情報等の収集・活用

- 1) 事業者は、輸送の安全を確保するため、**事故、ヒヤリ・ハット情報等の定義及び収集手順を定め、それらの情報を収集する**。収集した情報のうち、事業者が輸送の安全確保のため特に**重要と定めた情報**については、**適時、適切に経営トップまで報告する**。
- 2) 事業者は、輸送の安全を確保するため、以下の手順により1)で**収集した情報の活用**に取り組む。★なお、情報の分類・整理、対策の検討及び効果把握・見直しに**親会社、グループ会社、協力会社、民間の専門機関等**を活用することができる。
 - ① 1)で収集した情報を**分類・整理**する。
 - ② ①の分類・整理の結果、根本的な原因の**分析を行う必要がある事象を抽出し、当該事象が発生した根本的な原因を究明するための多角的な分析**を行い、当該原因を究明する。
 - ③ ①又は②の結果を踏まえ、**対策をたてるべき原因を絞り込む**。
 - ④ ③の結果を踏まえ、事故等の**再発防止・未然防止のための対策を検討し、実施する**。
 - ⑤ ④で実施した**対策の効果**を把握し、必要に応じて、**対策の見直し**を行う。
 - ⑥ ①～⑤の手順の運用が確立できた後は、①で分類・整理した情報等を参考に、潜在的な危険(日常業務に潜在する輸送の安全に関する危険)についても洗い出し、潜在的な危険が生じる可能性と事故につながる可能性、事故につながった場合の影響の大きさの評価を行い、対策を立てるべき潜在的な危険を選定する。
 - ⑦ ⑥で選定した潜在的な危険から発生し得る事故の未然防止対策を検討し、実施するとともに、実施した当該対策の効果把握し、必要に応じて、見直しを行う。
- 3) 事業者は、必要に応じて、1)及び2)の取組の**円滑かつ有効な実施に向けた業務環境の整備**を図る。★**特に報告することの重要性を周知浸透**するとともに、**報告者の自発的な報告を促すよう配慮**する。
- 4) 事業者は、事故等の再発防止・未然防止の観点から他の事業者や他のモードにおける事故等の事例を的確に活用する。

事故、ヒヤリ・ハット情報の収集・活用の取組み(リスク管理)の流れ

リスク管理はなぜ必要か? → 事故の予防と再発防止 → 事故に関する支出の抑制 → **企業の生き残り**



5. (7) 事故、ヒヤリ・ハット情報等の収集・活用 ポイント(1/2)

1. 始めよう

- **まずは①事故情報、次に②ヒヤリ・ハット情報の順で。**
- ヒヤリ・ハット情報は対象範囲を限定し、試験的に始める(例:対象営業所を限定)。

2. 情報を集めよう

- **情報収集は、リスク管理(本ガイドライン5. (7))の出発点!**
- **ヒヤリ・ハットは、次の①②がポイント。**
 - ①**如何に現場から情報を集めるかが決め手(例:一人ひとつ運動、キャンペーンの実施)。**
 - ②**報告しやすい工夫(例:報告する行為をプラス評価(褒める文化)、管理者が口頭報告を受け作成)。**

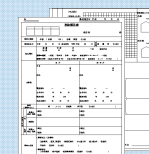
3. 実態を知ろう

- **基本的な項目分析からスタート(日時、場所、事故形態、自車行動等)。**
- **欲しい項目が盛り込まれた事故報告書フォーマットを作成。**
- 分析の着眼は、業務の特徴・実態を考慮。

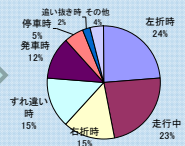
4. 実践しよう

- 経営層が牽引役。
- 現場の管理者の本気度。
- 分析結果は、乗務員にも周知。
- **まず、多発事故・重大事故対策に取り組む(例:路線バスの減速時における車内転倒事故、トラックにおける構内バック事故)。**

あらかじめ、分析に必要な項目を事故報告書に盛り込む!



分析



49

5. (7) 事故、ヒヤリ・ハット情報等の収集・活用 ポイント(2/2)

① 情報収集・・・傾向把握の必要数

- ・事故等の傾向を把握するための必要数・・・100件有れば百分率可能
- ・1年で20件ならば5年間分を累積
- ・事故件数が少ないならば、ヒヤリ・ハット件数との合算数で対応

② 情報の分類・整理・・・目的は?

- ・**自社の事故、ヒヤリ・ハットの傾向をつかむ**のが目的
- ・**重要な項目**を重点的に分類・整理(事故等の相手、発生場所、自分や相手の行動等)
- ・多発する事故等の類型がわかれば、絞って対策

③ 根本的な原因の分析・・・原因は一つではない。

- ・②で対策をとっても事故が減らない場合、根本的な原因を探る必要あり
- ・**事故を起こした本人、相手、ハード、環境、安全管理の5つの視点**

④ 対策の検討と実施・・・責任追及より原因究明に基づいた対策

- ・**当事者責任追及に終始しない。**対策の検討も③の5つの視点から考える。

⑤ リスク管理をうまく進めるための環境整備・・・実は、これが大きなポイント

- ・経営トップがリスク管理の必要性を理解し、積極的に取り組む
- ・自社の現状を理解して、**リスク管理の体制(要員、教育)や予算**を決める
- ・従業員と目的意識を共有し、**全員参加**で取り組む
- ・自社で対応困難ならば、**親会社、グループ会社、協力会社、民間の専門機関等を活用**

50

5. (8) 重大な事故等への対応 ガイドライン本文

(8) 重大な事故等への対応

- 1) 事業者は、事業者全体として対応しなければならないような程度・規模の重大な事故等(通常の事故等の対応措置では対処できない事故・自然災害、★テロ等)が発生した場合に備え、(5)で定めた責任・権限を超えて適切かつ柔軟に必要な措置を講じることができるよう、その**責任者を定め**、事故等の応急措置及び復旧措置の実施、事故等の原因、被害等に関する調査及び分析等に係る責任・権限等**必要な事項を明らかにした対応手順を定め**、事業者**内部へ周知**する。
- 2) 1)の対応手順は、**いたずらに複雑かつ緻密な手順とならないようにする**。
- 3) 事業者は、重大な事故等の発生時には、事故等発生速報を関係する要員に伝達するとともに、適宜、事故等の内容、事故等の原因、再発防止策等を伝達し、全組織で迅速かつ的確な対応を図る。
- 4) 事業者は、1)の対応手順を実効的なものとするため、**必要に応じて、事業者の事業規模、事業内容に応じた想定シナリオを作成し、定期的に全社的な重大事故等対応訓練**(情報伝達訓練や机上シミュレーションを含む。)を行う。
- 5) 事業者は、必要に応じて、4)の訓練や過去対応した事故対応経験における**反省点、課題等を取りまとめ、1)の対応手順、事故対応のための組織・人員体制、事故対応設備・資機材等の見直し・改善**を図る。

51

重大な事故等への対応

P 重大な事故等への対応手順の作成と周知

手順書等

- ・責任と権限
- ・連絡体制
- ・原因分析
- ・応急措置、対応措置等

安全管理規程

- 事故処理要領
- 緊急対応マニュアル等

A 手順書、訓練等の見直し

例えば、安全マネジメント委員会での審議・決定など

C 対応訓練の評価

反省会等開催

- 問題点の洗出し
- ・責任と権限
- ・連絡体制
- ・応急措置、対応措置等

D 対応訓練の実施

- 想定シナリオの作成
- 対応手順の有効性を確認
- 訓練の目標を設定することも有効
- 定期的に実施**(年1回程度)
- 机上シミュレーションも可

52

5. (8) 重大な事故等への対応 ポイント

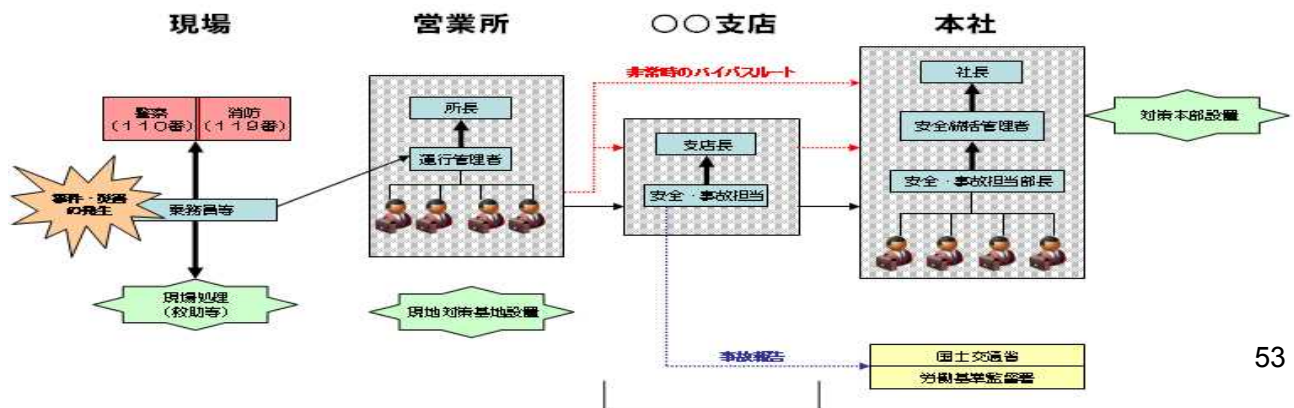
<現場での対応>

- 事故発生時の手順の浸透
 - ① けが人の救護
 - ② 二次災害の防止
 - ③ 警察・消防等の公的機関へ連絡
 - ④ 会社へ連絡 他
- 連絡先の最新化、必要な要員へ提供
- 年1回連絡訓練等の実施
- 訓練後の反省会

<本社での対応>

- 事故発生時の召集者の明確化
- 当直者に最新の召集者リストを提供
- 年1回以上の一斉メールによる緊急参集訓練
- 全社的な重大事故対応訓練
- 訓練後の反省会

<重大事故等発生時の報告の流れ>



53

(ページ調整用スライド)

(9)関係法令等の遵守の確保

事業者は、次に掲げるような輸送の安全を確保する上で必要な事項に関し、関係法令等の規定を遵守する。安全統括管理者等は、各部門や各要員におけるそれらの遵守状況を定期的に確認する。

- ① 輸送に従事する要員の確保
- ② 輸送施設の確保及び作業環境の整備
- ③ 安全な輸送サービスの実施及びその監視
- ④ 事故等への対応
- ⑤ 事故等の是正措置及び予防措置

5. (9)関係法令等の遵守の確保 ポイント

1. 経営層・管理者層が関係法令等遵守、コンプライアンスの認識を持つことが大前提
2. 認識した上で遵守すべきことを正確に理解
3. 正確に理解するため、最新法令等の改正状況を把握

(1) 総務省の「e-Gov法令検索」を活用
(<https://elaws.e-gov.go.jp/>)

(2) 業界紙を活用

(3) 業界団体等からの法改正情報を活用
チェックリストを用意して遵守状況を確認



中項目	小項目
1. 事業計画等(注1)	(1) 乗務員の休憩・睡眠施設の保守、管理は適正か。
2. 帳票類の整備、報告等(注1)	(1) 事故記録が適正に記録され、保存されているか。
	(2) 運転者台帳が適正に記入等され、保存されているか。
	(3) 車両台帳が整備され、適正に記入等されているか。
	(1) 運行管理規程が定められているか。
	(2) 運行管理者に所定の研修を受けさせているか。
	(3) 事業計画に従い、必要な員数の運転者を確保しているか。

出典： 公益社団法人 全日本トラック協会
貨物自動車運送事業安全性評価事業
評価項目抜粋

5. (9)関係法令等の遵守の確保 取組み事例

- 自主点検：
 - ① **営業所による点検**：点検調査票に基づき半期毎に現場自主点検。
 - ② **本社安全管理部署による点検**：貨物自動車運送事業法の運行・整備・点呼等を含む35の重点項目についてチェック。重点項目に不適正な事項があれば当該営業所を徹底的に指導。
 - ③ **旅客船事業者**(B社)では、**安全教育指導室**が法令毎(例示：海上衝突予防法、船員労働安全衛生規則)に診断項目、診断基準、根拠規程が取りまとめられた様式に基づいた「**安全診断**」を実施。安全診断の結果は、グループ教育訓練計画に反映し活用。
- アンケート：半期毎に、全社員のなかから無作為に社員を抽出してコンプライアンスに係る意識調査(アンケート)を継続的に実施。経年の社員意識変化もウォッチ。
- 効率的なチェック：**業務監査や会計監査の際に、法令等への適合性監査も実施。**

● 一コメント

1. 関係法令等遵守のPDCAが回り出したら・・・。
2. **社内で暗黙の了解**となっている事項(例示：指定配送ルート逸脱、作業時の安全装具の未装着)を洗い出す。
3. 現場の理解を得て、ひとつひとつ改善する。
4. **会社の本気度を示さないと現場はついてこない。**

57

(ページ調整用スライド)

(10)安全管理体制の構築・改善に必要な教育・訓練等

- 1) 事業者は、安全管理体制の構築・改善の取組に直接従事する要員、即ち、**経営トップ、安全統括管理者等、各部門の安全管理に従事する責任者及びその補助者等並びに安全管理体制に係る内部監査を担当する者**に対して、**運輸安全マネジメント制度の趣旨等の理解を深めるため、次に掲げる事項に関し必要な教育・訓練を計画的に実施し、その有効性、効果を把握し、必要に応じて、当該教育・訓練の内容等の見直し・改善を図る。**
 - ① **本ガイドラインの内容(運輸安全マネジメント制度の趣旨・ねらい、安全管理体制におけるPDCAサイクルの概念等を含む。)**
 - ② 安全管理規程の記載内容
 - ③ 関係法令等
- 2) 1)の**教育・訓練の内容は、安全管理体制の構築・改善の取組に必要とされるもので、要員が理解しやすい具体的なものとする。**
- 3) 事業者は、1)以外の現業実施部門の社員・職員の必要な能力の習得及び獲得した技能の維持のための教育・訓練・研修を計画的に実施し、その有効性、効果を把握し、必要に応じて、当該教育・訓練内容等の見直し・改善を図る。
- 4) ★事業者は**現業実施部門の管理者**に対して、安全管理体制を運用する上で**必要な能力を習得させるための教育・訓練・研修を計画的に実施**する。
- 5) 事業者は、「事故」体験を共有する取組を行う。

5.(10)各種教育・訓練のPDCAサイクル

運輸安全マネジメント制度のコンセプトの理解を深めるための教育・訓練や現場要員の技能の維持・向上の教育・訓練については、以下のとおり、**PDCAサイクルを機能させることが重要**

P 教育・訓練年間計画の作成・周知

各教育・訓練担当部署での
企画・立案→社内周知

A 教育・訓練の内容・手法等の見直し

検証・評価の結果→各種教育・訓練の
カリキュラム、実施方法の見直し→
次年度の教育・訓練年間計画に反映

D 教育・訓練の実施

年間計画に沿って各部署や
研修施設で教育・訓練実施

C 教育・訓練の効果・有効性のチェック

(教育・訓練の効果・有効性の把握検証等の取組み例)
 ・教育・訓練実施後、アンケートを実施し、教育・訓練の課題等を把握
 ・教育・訓練の参加者に実技・筆記試験等を実施、効果把握
 ・現場巡回、内部監査等で教育・訓練実施後に参加者の実践状況を把握
 ・教育・訓練実施後、参加者の上司が参加者の実践状況を把握 など

5. (10)安全管理体制の構築・改善に必要な教育・訓練等 ポイント

「教育・訓練」とは？

1. 経営管理部門への教育・訓練

経営管理部門は、**マネジメントシステム全体を学びガイドラインを正しく理解**することが必要！

- ・ 運輸安全マネジメント制度の概念理解等。
- ・ 経営管理部門・現場の教育制度を構築・検証。

●考え方(参考例示)

「今日採用したドライバーさんを、明日から営業運転させますか？」

現場への教育・訓練に関して、①計画を作成し、②適切に実施して見極め、③現場の状況を確認し必要に応じて見直し・改善を図っていくのは、経営管理部門の仕事。



●現場の教育制度

計画・実施・検証するのは経営管理部門。

「ドライバーさんの理解が足りないのは、本当にドライバーさんだけの問題でしょうか？」



●教える力量

教える側が、参加者にとって理解しやすく、内容に工夫を凝らすことが重要。

2. 現業実施部門の要員への教育・研修

- ・ 社内の安全基本方針の周知。
- ・ 対象者の年齢、経験及び能力に応じた研修。
- ・ 事故分析結果を踏まえた効果的な研修。
- ・ 安全教育。
- ・ 技能のスキルアップ。

「効果の高い教育・訓練法」とは？

1. 計画的な教育・訓練を継続実施。「継続は力なり」
2. 参加・体験・実践型の教育・訓練。「山本五十六流」
3. 効果把握を訓練計画、訓練手法に**フィードバック**

61

現業実施部門の管理者に必要な能力 ポイント

1. 現業実施部門の管理者に期待される3つの力

- ・ 経営管理部門の考えを現場に伝えるのは、**現場の管理者層**
→ **説明する力**が求められる。
- ・ 現場での発生課題、発生する可能性ある課題に気づくべきは、**現場の管理者層**
→ **気づく力**が求められる。
- ・ 経営管理部門に現場の状況を伝えるのは、**現場の管理者層**
→ **報告する力**が求められる。

2. 上記に掲げる3つの力を身につけるための教育、訓練、研修を考える。

例示：管理者自身の現場における課題と対応の状況を安全統括管理者に対して、プレゼンする。

62

5. (10)安全管理体制の構築・改善に必要な教育・訓練等 取組み事例

- 経営管理部門の運輸安全マネジメント制度のコンセプトの理解を深める。
 - ① 外部講師の招聘、外部セミナーへの参加等。
 - ② セミナー参加者による社内説明会。
 - ③ 新任管理者、社員に対する安全教育に運輸安全マネジメント制度に関するカリキュラムを追加。
- 教育・訓練の効果・有効性の把握、検証、見直し。
 - ① 教育・訓練実施後、参加者にアンケートを実施し、当該教育・訓練自体の課題等を抽出し、カリキュラムの見直し実施。
 - ② 教育・訓練実施後、参加者の実践状況を現場巡回、内部監査等で把握。
- 「事故」体験の共有。
 - ① 過去の事故映像を共有。
 - ② 事故体験者から経験談を説明。
 - ③ 自社の事件事例を研修教材に活用。

● 一コメント

1. 教育訓練のPDCAが回り出したら・・・。
2. 従業員に習得を求める技能(力量)の全体像をイメージ
3. 教育・訓練計画は、求める技能に到達できる内容かを確認
4. これは、技術継承にリスクある事業者が将来に備える考え方でもある。

63

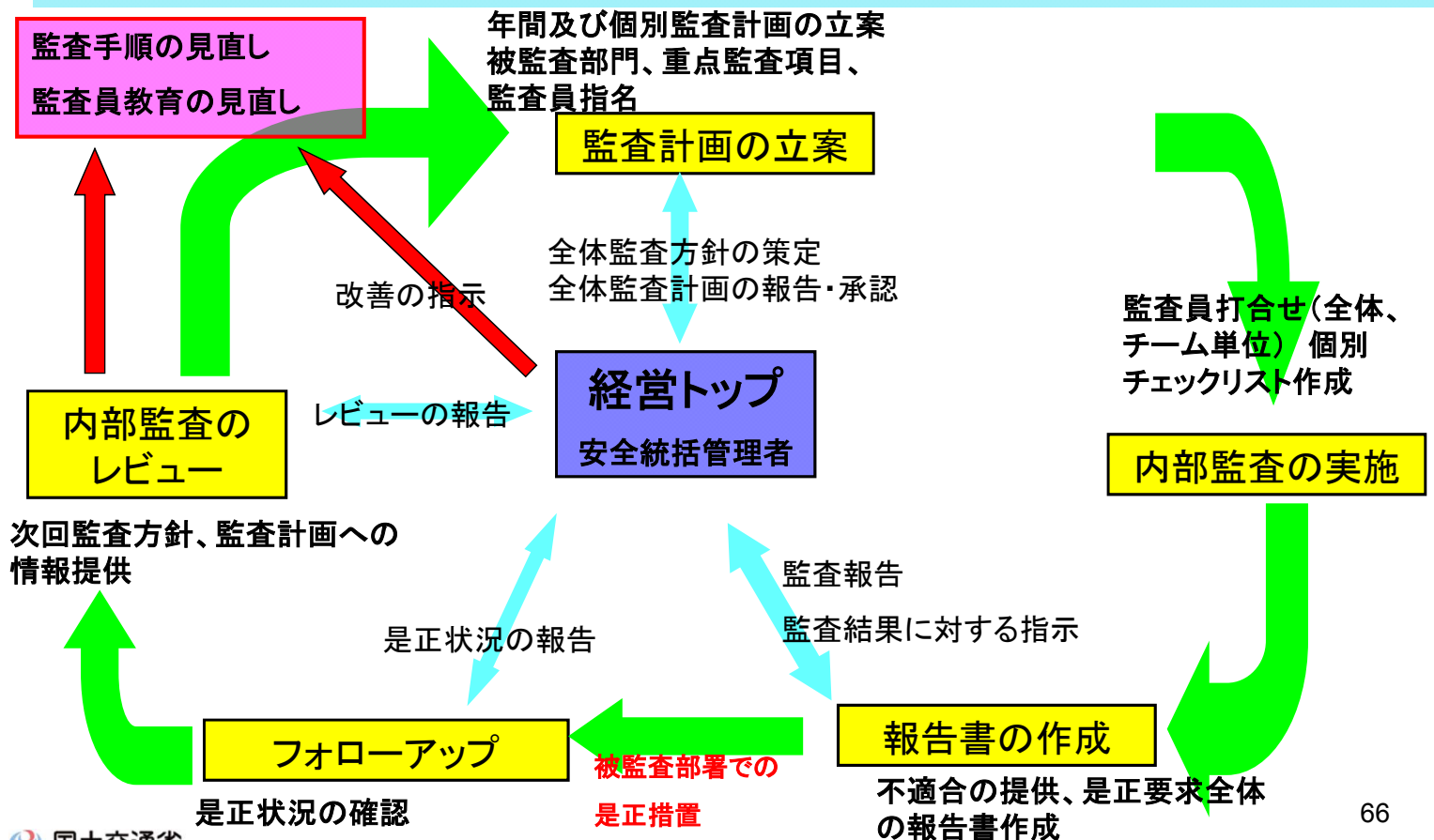
(ページ調整用スライド)

5. (11)内部監査 ガイドライン本文

(11)内部監査

- 1) 事業者は、安全管理体制の構築・改善の取組に関する次の事項を確認するために内部監査を実施する。なお、内部監査の範囲は、安全管理体制全般とし、経営トップ、安全統括管理者等及び必要に応じ現業部門に対して行う。また、事業者は、必要に応じて、★親会社、グループ会社、協力会社、民間の専門機関等を活用して内部監査を実施することもできる。
 - ① 安全管理体制の構築・改善の取組が、安全管理規程、その他事業者が決めた安全管理体制に関する規程・手順に適合しているか。
 - ② 安全管理体制が適切に運営され、有効に機能しているか。
- 2) 内部監査の一般的な手順等は、以下のとおりである。
 - ① 事業者は、監査対象となる取組状況、過去の監査結果等を考慮して、監査方針、重点確認事項等を含めた監査計画を策定する。
 - ② 事業者は、監査の範囲、頻度及び方法を定めて、経営トップ及び安全統括管理者等に対しては、少なくとも1年毎に内部監査を実施する。さらに、重大事故等が発生した際は適宜必要な内部監査を実施する。
 - ③ 内部監査を担当する者(以下「内部監査要員」という。)は、監査終了後、監査結果を速やかに取りまとめ、経営トップ及び安全統括管理者に報告するとともに被監査部門関係者に監査結果を説明する。
 - ④ 被監査部門の責任者は、監査で指摘を受けた点に対して、必要な是正措置・予防措置を実施する。
 - ⑤ 事業者は、執られた措置内容の検証を行い、検証内容を経営トップ及び安全統括管理者に報告する。
- 3) 内部監査の実施にあたっては、以下の点に留意する。
 - ① 経営トップ等は、内部監査の必要性・重要性を事業者内部へ周知徹底する等の支援を行う。
 - ② 事業者は、内部監査を受ける部門の業務に従事していない者が監査を実施するなど、監査の客観性を確保する。
 - ③ ★事業者は、内部監査要員に対して、他部署に展開することが望ましいと思われる優れた取組事例の積極的な収集・活用や是正措置・予防措置の提案などが内部監査の重要な要素の一つであることを伝え、理解を促す。
 - ④ 事業者は、内部監査要員に対して、内部監査を効果的に実施するため、内部監査の方法等について必要な教育・訓練を実施する。
 - ⑤ 事業者は、内部監査の取組状況や内部監査要員の力量を定期的に把握・検証し、必要に応じて、内部監査の方法や内部監査要員に対する教育・訓練などの見直し・改善を図る。

5.(11)内部監査の流れ



5. (11)内部監査 ポイント

1. 大事なことは、まずやってみる・・・計画も大事だが、実施、見直し、改善のサイクルを回す！

2. 指摘がまったくでない・・・力量、文化、手順

- ・ 監査要員の力量は十分か？・・・実践的な外部研修の必要性(人材育成)
- ・ マイナス文化の会社か？・・・経営トップが主導して意識の切替え
- ・ 不適合だけ探していないか？・・・**優良事項、アドバイスを収集展開**する手順の見直し

3. 経営トップの内部監査が難しい・・・段階的に実施！

- ・ まずは、監査要員に経営トップ以外の監査で経験を積ませる
- ・ 経営トップの発言、会議の議事録、**安全に関する会議体での内部監査**を実施
- ・ 段階的にインタビューによる内部監査に移行

4. 経営トップに何を聞く？・・・大きな視点でのPDCA

- ・ **事業の安全についてのリスク**は何か。(ハード:設備、ソフト:人、システム:手順)
- ・ **リスク対応の考え方**(短期、中期、長期)、実施状況と効果把握、見直し改善

5. 自社の実施が困難(規模、体制、教育)・・・社外の協力

- ・ 親会社、グループ会社、協力会社、民間の専門機関等の社外の協力が有効

67

(参考)「事業の安全についてのリスク」とは...?

以下の視点で、自らが営む事業におけるリスクを見出し、対応を促すことが重要

1. 人的要因

- ・ 生産性と安全の調和
- ・ 人手不足
- ・ 高齢化
- ・ 技術継承
- ・ 中間管理職
- ・ 規則違反
- ・ うっかり
- ・ 手順の不備 等

(例) 人手不足により、新たに採用する要員の採用基準を下げざるを得ないことから生じる教育訓練期間の増大が課題であり、教育訓練の方法、プログラム等の見直しが必要

2. 技術的要因

- ・ 技術・設備等の老朽化
- ・ 保守:状態管理、時間管理

(例) 輸送施設等の老朽化が課題であり、対応には長期の更新計画が必要

3. 自然要因

- ・ 地震
- ・ 台風
- ・ 豪雨
- ・ 暴風
- ・ 豪雪
- ・ 感染症 等

(例) 自然災害はリスクとして把握しているが、自然災害の種類・程度の把握と備えは未策定

4. 社会的要因

- ・ テロ、安全を阻害する行為

(例) バスジャック対応訓練は実施しているが、それ以外の想定は未実施

68

5. (11)内部監査 取組み事例

1. 実施体制の例:

- ① 監査部門の社員を内部監査要員に指名し監査実施
- ② 監査の都度、安全統括管理者等が各部門から内部監査要員に指名し、監査チームを編成・実施
- ③ **監査役**に安全管理体制を理解頂いた上で、監査実施
- ④ 安全に関する**会議体に内部監査員を同席させて、内部監査実施**

2. 経営トップに対する安全の取組みのチェック例:

- ① 監査チームが経営トップに直接インタビューを実施・チェック
- ② 監査役に安全管理体制の内部監査手法等を教示した上、監査役がチェック
- ③ トップの発言(会議議事録、メール、社内報、その他)で間接的にチェック

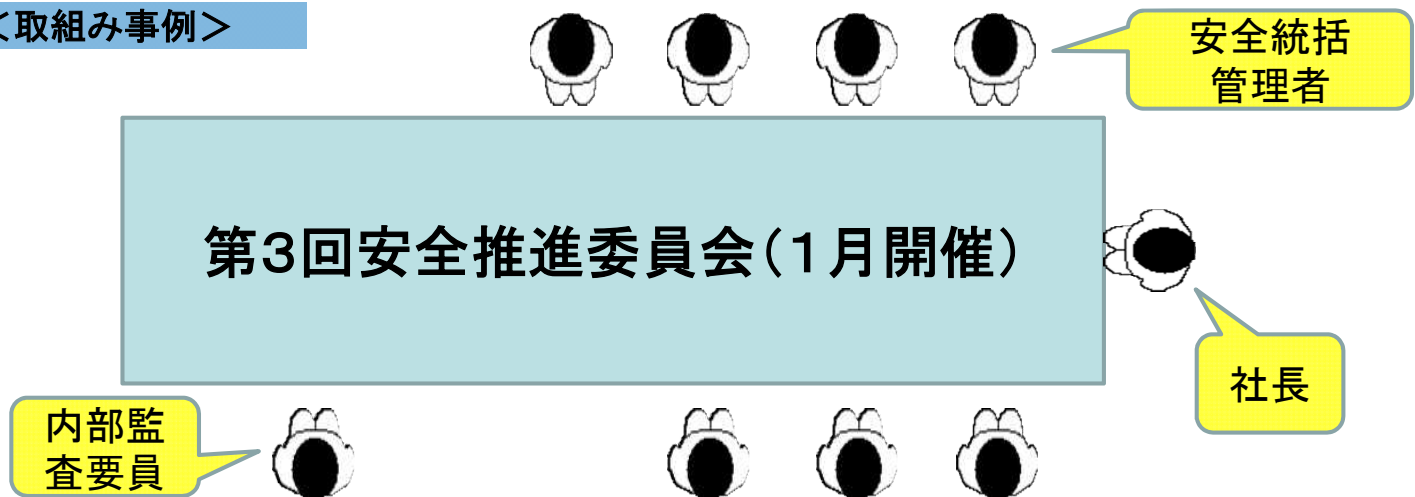
●一口コメント: **内部監査のPDCAが回り出したら...**

1. 適合性の確認に追加して有効性の確認に展開
2. 「**適合性の確認**」とは?
 - ・ 関係法令や安全管理規程その他の社内**ルールが、どの程度遵守**され、どの程度徹底が図られているか。
3. 「**有効性の確認**」とは?
 - ・ 「安全管理体制」が効果的に実施・維持されているか(各種取組みが**有効に機能し、計画の目的に貢献**されているか)。
 - ・ 「安全管理体制」に、改善すべき点はないか。

69

5. (11)内部監査 取組み事例(会議体の活用)

<取組み事例>



●コメント

1. **安全に関する会議体を活用した内部監査**

取組みの進捗状況、課題と対応、新たに対応が必要な課題等の検討の場を活用して内部監査を実施

2. **会議体に内部監査要員を同席させ、第三者の視点で社長、安全統括管理者に対して実施して気づきを報告**

3. 見るべきポイント

各種取組みの目的達成の状況、課題(脆弱性)の対応状況と成果、見直し改善の視点での議論状況

70

5. (12) マネジメントレビューと継続的改善 <マネジメントレビュー>ガイドライン本文

(12) マネジメントレビューと継続的改善 (マネジメントレビュー部分)

1) マネジメントレビュー

- ① **経営トップ**は、事業者の安全管理体制が適切に運営され、有効に機能していることを確認するために、**安全管理体制の機能全般**に関し、**少なくとも1年毎にマネジメントレビュー**を行う。さらに、重大事故等が発生した際は適宜実施する。
- ② 経営トップは、マネジメントレビューの際に、例えば以下に示す安全管理体制に関する情報を確認し、安全管理体制の改善の必要性と実施時期、必要となる資源等について検討を行う。
 - ・社員・職員への安全方針の浸透・定着の状況
 - ・安全重点施策の進捗・達成状況
 - ・情報伝達及びコミュニケーションの確保の状況
 - ・事故等の発生状況
 - ・是正措置及び予防措置の実施状況
 - ・安全管理体制の実施状況及び改善の必要性の有無
 - ・内部監査の結果
 - ・改善提案
 - ・過去のマネジメントレビューの結果に対する対応状況
 - ・外部からの安全に関する要望、苦情
 - ・国の保安監査や運輸安全マネジメント評価の結果
 - ・その他必要と判断した情報 など
- ③ マネジメントレビューの具体的な実施体制、方法は、事業者の安全管理の実態に見合ったものとする。
- ④ 経営トップは、マネジメントレビューの結果として、例えば以下に示す事項を決定する。
 - ・今後の安全管理体制の構築・改善に関する**取組目標と計画(次年度の安全重点施策を含む。)**
 - ・輸送の安全に関する**取組の手順・方法**の見直し・改善
 - ・輸送の安全に関する**組織・人員体制**の見直し・改善
 - ・輸送の安全に関する**投資計画**の見直し・改善 など



マネジメントレビュー(安全管理体制全般の見直し)

マネジメントレビュー(安全管理体制の見直し)は、少なくとも年に1回、事業者における安全管理体制全般について、経営トップの主導のもと、包括的に評価すること
(※事業者の安全管理体制全般のPDCAサイクルのAの取組み)

マネジメントレビューに必要な情報 (インプット)

安全管理体制の実施状況に関する必要な情報を網羅的に収集・整理
(例えば)

- ・輸送の安全に関する**目標や計画の達成状況・進捗状況**
- ・安全管理体制に係る**内部監査の結果**
- ・**事故・トラブル等の発生状況**
- ・現場や利用者からの意見・要望
- ・保安監査結果
- ・運輸安全マネジメント評価結果
- ・その他、安全管理体制上の課題等

マネジメントレビュー実施

(方法その1)
経営トップが出席する**会議体(見直し会議等)**で審議・決定

(方法その2)
安全統括管理者が左記情報を取りまとめ、**経営トップに直接報告**しトップが見直しを指示

マネジメントレビューの結果 (アウトプット)

改善の必要性、方向性、実施時期等を決定
(例えば)

- ・安全方針の改正・維持の決定
- ・**次年度の安全重点施策(安全目標・取組計画)の策定**の決定
- ・安全管理規程その他安全に関する各種手順書・マニュアルの見直し・維持の決定
- ・**安全の組織体制の見直し**・維持の決定
- ・**安全投資計画の見直し**・維持の決定 など

ポイント: 経営トップが主体的に関与・実施!