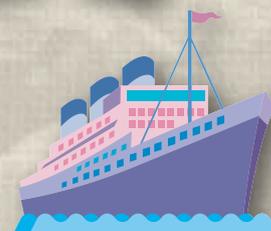
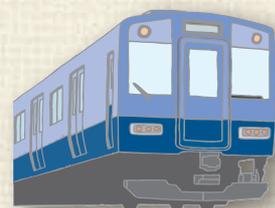


# 運輸安全マネジメント制度の 理解を深めるために



国土交通省

# 運輸安全マネジメント制度とは

## はじめに



安全の確保は運輸事業の一番の基本であり、もっとも大切なことです。このため、鉄道、自動車、海運、航空の安全性をより高めるため、従来の安全規制に加えて、運輸事業者が経営トップから現場まで一体となって安全管理体制を構築することを目的とした**運輸安全マネジメント制度**が平成18年10月から始まっています。

本パンフレットでは、運輸安全マネジメント制度のポイントを分かりやすく紹介し、本制度の理解を深めていただくためのものです。

## 運輸安全マネジメント制度とは？



マネジメントとは、「どのようにきちんと運営していくか」ということです。運輸事業を進めるにあたっては、いろいろなヒトとモノが必要です。それらが現場から経営トップまで複雑に絡み合っていて運営されているのです。

その中で、「**安全性を向上させるためにどのようにきちんと運営していくか**」を考えたのが運輸安全マネジメント制度です。

運輸事業の安全性を向上させるために、現場から経営トップまでどのようにマネジメントしていくか、を考える制度。つまり、あなたも安全マネジメントに参加しているといえるのです。

## 運輸安全マネジメント制度の特徴

運輸事業の安全性を向上させていくために導入された運輸安全マネジメント制度には、次のような特徴があります。



- 1 | **経営トップから現場まで一丸となった安全確保のための体制をつくること。**
- 2 | **その体制を事業者が常に改善し、国がそれを評価・助言すること。**

運輸事業においては、人やモノを安全に輸送することが根本です。だからこそ、経営トップが「安全最優先」で運営し、あわせて、実際に輸送を行う現場が、この「安全最優先」意識をもとに、確実に安全な輸送を行う、そういった安全を確保する体制を作ることが大切です。

また、この作り上げた安全確保の体制を常にチェックし、気づいたところは改善し、より安全に輸送することが大切であり、国としても、この安全確保の体制や取組に対し、より安全性を向上させるために、評価や助言を行っていくこととしています。

# では、どのように運輸マネジメント制度に取り組みれば良いのか？

運輸事業の安全性を向上させるために、どのようなことに取り組んでいただきたいかを14項目にまとめました。(これを「ガイドライン」と言います。)



## ガイドライン14項目

1	経営トップの責務	8	重大な事故等への対応
2	安全方針	9	関係法令等の遵守の確保
3	安全重点施策	10	安全管理体制の構築・改善に必要な教育・訓練等
4	安全統括管理者の責務	11	内部監査
5	要員の責任・権限	12	マネジメントレビューと継続的改善
6	情報伝達及びコミュニケーションの確保	13	文書の作成及び管理
7	事故、ヒヤリ・ハット情報等の収集・活用	14	記録の作成及び維持

これをもとに、自らの運営や安全確保の実態に適した形に、安全確保のための体制(これを「安全管理体制」といいます。)をつくります。仕組みを作って安心するのではなく、形骸化・マンネリ化せず、常により良い取組をしていくようにしましょう。

## 運輸安全マネジメント評価とは？



事業者自らがつくった安全管理体制による取組状況について、国は、経営トップを含む経営陣へ直接インタビューなどを行い、取組の優れている点を評価し、改善の余地がある点などは助言します(これを「運輸安全マネジメント評価」といいます)。そして、その評価結果を安全への取組に役立てていただき、いわば事業者と国が、手に手を取り合って安全性を向上させようという取組です。

では、このガイドラインに沿って、具体的にどのように取組を進めていくか、次ページ以降でポイントをご紹介します。



# ガイドラインの項目別ポイント

これから、運輸安全マネジメント制度に求められるガイドラインの14項目について、そのねらいとポイントをわかりやすく紹介します。

ガイドライン  
項目

1

## 経営トップの責務

### 『安全は経営トップの意識から』

— 安全管理体制を適切に機能させるためには、経営トップのリーダーシップ及び経営トップが担うべき役割を的確に果たすことが求められています。

#### 典型的な取組

- 関係法令等の遵守、安全最優先の原則を社内へ徹底させる。
- 発生した事故等の内容を報告させ、必要な対策を指示する。

× 「安全は大事だ」と口では言うが、実態は安全統括管理者等の部下に全て任せている。

— 形式的に言っているだけでは安全確保についてのリーダーシップは発揮できません

× トラブルが連続しておきているが、現場任せにして何も指示していない。

— 安全が揺らいでいる状況を、経営トップ自らの課題として認識し、その対策に取り組むことが重要です



### ポイント

- ✓ 安全は経営そのものと結びついています。そのため、経営トップの判断とリーダーシップが大切なのです。
- ✓ ガイドライン項目②～⑭を適切に実施することにより、安全管理体制を構築し、継続的に改善することが経営トップの主な責務です。
- ✓ 経営トップが全ての取組を自ら行う必要はありませんが、これらの取組を事業者全体として確実に実施できるような仕組みをつくることが求められます。

#### 用語の解説

● 経営トップとは？

一般的に社長を指しますが、公営の場合は首長や公営企業管理者を指します。つまり、事業者の中で、その運営に責任を持っている人のことです。

## 安全方針

### 『目指すべき安全への意思・決意』

— 輸送の安全の確保に関する事業者の全体的な意図及び方向性を明確に示す安全方針を策定しましょう。

#### 典型的な取組

○ 会社創設時より掲げている社是に、関係法令等の遵守や安全最優先の原則、継続的改善を行うこと等を付加し、新たに安全方針として周知した。

× 安全方針に自社独自の考え方が示されていない。

— 安全方針はあくまでも自社の方針であり、事業環境等を加味して、独自色を示すことが望まれます。



### ポイント

- ✓ 安全方針を暗記することが重要なのではなく、中身を理解し、実践することが重要です。

#### 用語の解説

##### ● 安全方針とは？

経営トップが事業における「輸送の安全の確保」の基本理念を打ち出し、安全への取組を決意し、その意思を表すために定めた方針です。

安全方針には、少なくとも、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を盛り込み、策定することが望まれます。そして、容易に社員に周知できるよう、できるだけ簡明なものがよいでしょう。

## 安全重点施策

### 『達成したい目標の設定と必要な取組の計画』

— 安全方針の実現に向けた具体的な目標及び取組計画に係る安全重点施策を策定しましょう。

#### 典型的な取組

- 年度はじめに、1年間の安全の確保に関する目標を会社全体、支社等で定め、それを達成するための取組計画を作成する。
- 安全重点施策の進捗・達成状況を年度末の会議で総括し、同時にその結果を次年度の安全重点施策の策定に反映させた。

× 安全重点施策の進捗・達成状況を把握していない。

— 設定した安全重点施策は、その進捗・達成状況について、年度途中であっても適切に把握していることが重要です。



#### ポイント

- ☑ 安全重点施策には、達成すべき目標とそれを達成していくための取組計画が含まれます。

#### 用語の解説

##### ● 安全重点施策とは？

安全方針を受け、会社が安全について目指す目標（到達レベル）及びその目標を達成するための具体的な取組計画を定めたものをいいます。

安全重点施策は、施策の進捗・達成状況を把握し少なくとも1年毎に見直しを行います。

## 安全統括管理者の責務

### 『安全管理体制の推進役としての責任と自覚』

— 安全統括管理者は、経営トップの指示のもと、安全管理体制のPDCAサイクルを回すための責務と権限を有しています。

#### 典型的な取組

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ 安全を確保するために必要な仕組みについて、経営トップに提案する。</li><li>○ 安全統括管理者が、自ら事故防止委員会を主催する。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>× 安全管理体制上の問題点について把握していない<ul style="list-style-type: none"><li>— 改善すべき問題点を把握していないのでは、経営トップに対して報告もできず、有効な対策が行えません。</li></ul></li><li>× 経営トップの指示に従っているだけで、自発的な取組を行っていない。<ul style="list-style-type: none"><li>— 推進役として役割を果たすために、積極的に情報を集めて、対策を進めていくことが望まれます。</li></ul></li></ul> |
|---|---|



### ポイント

- ✓ 安全統括管理者が円滑に業務を遂行するためにしっかりと責任と権限を与えることが重要です。
- ✓ 輸送の安全の確保に関する最終責任はあくまでも経営トップにあり、それゆえ安全統括管理者は経営トップに対して、適時、適切な報告等を行うことが望まれます。

## 要員の責任・権限

### 『責任・権限の明確化による体制づくり』

— 輸送の安全の確保に向けた取組を適切に実施していくためには、関係者の責任・権限を明確に定め、内部にしっかり周知することが望まれます。

#### 典型的な取組

○ 「安全管理規程」「組織規程」等に、要員の責任と権限を明記し、社内に周知する。

× 要員の責任と権限について、明確に定めておらず、周知も行っていない。

— 社内一丸となって組織的に安全確保の取組を進めるためには、それぞれの役割や行うべきことを明確にし、共有することが望まれます。



- ✓ 組織全体として取組をしっかりと進めていくためには、関係者の役割分担を明らかにし、共有することが望まれます。
- ✓ 安全管理規程等の社内ルールと一緒に社内に周知する方法もあります。

## 情報伝達及び コミュニケーションの確保

### 『たて・よこの言葉のキャッチボールでトラブル防止！』

— 風通しがよく、さまざまな情報が縦断的・横断的にすぐに伝わる組織を作ることが重要です。

#### 典型的な取組

- 社長や安全統括管理者が定期的に現場に足を運んでざっくばらんに社員と意見交換を行う。
- 現場から直接意見を聞けるようにするため、誰もが見やすいところに「目安箱」を設置し、幹部が直接目を通し、返事をする。
- × これまでの30年の経験があるので、今さら現場の提案等必要ない。  
— 過去の経験の上に今の現場の声を重ねることで、さらに改善を進めることが大切です。
- × 社長が現場を訪ねたが、社員は問題になるのをおそれて、あたりさわりのないことしか言えない。  
— 社員が気軽に話ができる雰囲気作りが大切です。



#### ポイント

- ✓ 一通りではなく、現場への巡回やミーティング等さまざまな機会を組み合わせることが重要です。
- ✓ ともすれば上から一方通行になりがちなので、注意しましょう。

#### 用語の解説

##### ● 縦断的・横断的コミュニケーションとは？

事業者内部における、経営トップ等経営管理部門と現場間・部門間のコミュニケーションを言います。縦断的・横断的コミュニケーションを図ることにより、安全意識を社内のすみずみまで浸透させ、事故につながりかねない情報をしっかりと把握することができます。

## 事故、ヒヤリ・ハット情報等の 収集・活用

### 『事故、ヒヤリ・ハット情報を活用した事故防止』

— 現場で起きる事故、ヒヤリ・ハット等を収集・分類・整理し、原因を分析し、事故、トラブルの防止を図ることが重要です。

#### 典型的な取組

- 発生した事故の原因を、幅広い視点(本人・相手・環境・ハード・管理)で分析して、事故再発防止に努めている。
- ヒヤリ・ハット情報を収集し、それを相手や原因等の項目別に分類・整理して、原因分析を行い、必要な対策を実施している。

× ヒヤリ・ハット情報の収集は行っているが、その後の活用が全く行われていない。

— ヒヤリ・ハット情報は、「収集さえすればよい」というものではなく、事故・トラブル予防の活動につなげることが重要です。



### ポイント

- ✓ 発生した事故の原因を考えて再発防止を図ることが第一歩です。
- ✓ 集めた情報を分析して、自社の課題をつかみ、対策を進めることが重要です。
- ✓ 現場の一人ひとりが取組の目的を理解して、地道に取組を進めていくことが重要です。

#### 用語の解説

● ヒヤリ・ハット情報とは？

事故が起きるかもしれないと思ってヒヤッとした、ハッとした出来事を言います。例えば、物陰から子供が飛び出してきたので、急ブレーキを踏んで無事だった場合等が該当します。

#### 参考となる文献

「事故、ヒヤリ・ハット情報の収集・活用の進め方～事故の再発防止・予防に向けて～」

## 重大な事故等への対応

### 『わが社の危急存亡の時への的確な対応』

— 大きな事故等が発生した場合に備えて、あらかじめ対応ルールを定めておくことにより、いざ発生した場合に被害を少しでもおさえることができます。

#### 典型的な取組

○ 重大事故等が発生した際の対応手順を定め、年1回全社的な訓練を行い、その結果を次年度の訓練等に反映する。

× 今まで事故が発生した際は、全て上手く臨機応変に乗り切ってきたので、手順を定める必要等ない。

— 今までがたまたま上手くいっただけの可能性があります。あらかじめルールを定めて、重大事故発生に備えておくことが重要です。



### ポイント

- ✓ 重大事故が発生したときは、特に発生直後の対応によって被害の大きが大きく左右されます。連絡体制や役割分担をあらかじめ定めておきましょう。
- ✓ 机上シミュレーションや、全社的な緊急連絡網を用いた情報伝達訓練という方法もあります。
- ✓ 関係各所(消防、警察、自治体等)との合同訓練を行うことも有効でしょう。

#### 用語の解説

#### ● 重大な事故等とは？

それが発生した際に、事業者全体で対応する必要があるような程度・規模の大きな事故等のことをいいます。

## 関係法令等の遵守の確保

### 『ルールを守って安全確保』

— 輸送の安全を確保するためには、関係法令等のために沿って、業務を行うことが必要不可欠です。

#### 典型的な取組

○ 通達や業界団体からの情報を積極的に集めて、折に触れて関係法令等の遵守の重要性を周知徹底する。

× 法令順守は当たり前のことであり、あえて取組をする必要はない。

— 当然のことであるからこそ、周知徹底し、安全文化の構築・定着につなげていきましょう。

## 安全管理体制の構築・改善に必要な教育・訓練等

### 『今日と明日の安全をはぐくむ教育・訓練の実施』

— 安全管理体制を適切に運営し、安全文化を保っていくためには、常に安全確保のために教育・訓練等を実施することが重要です。

#### 典型的な取組

○ 経営会議の場において、経営陣全員に対して年1回「安全マネジメントのコンセプト」教育を実施する。

× 安全管理規程制定時に導入教育をしたので、その後の教育は必要ない。

— 定期的・継続的に安全教育を行うための仕組みづくりが重要です。

○ 現場に限らず、全社員に対して安全確保についての教育を実施する

× 教育を実施したが、有効性のチェックをしていない。

— 教育を実施したならば、その有効性の確認をして見直しを行いましょう

### ポイント

- ✓ 現場の要員だけでなく、経営トップも含めた経営管理部門全体に対しての教育・訓練等の実施が望まれます。
- ✓ 教育訓練の実施後、アンケートやレポートを行い、実施した教育訓練等の有効性・効果を把握し、見直しをすることが重要です。

## ポイント

- ✓ 定期的に最新情報入手するようにし、常に最新の関係法令等を把握し、周知することが望まれます。

### 用語の解説

#### ● 関係法令等とは？

当該事業に係る輸送の安全に関する各種法律、政省令や関係法令に沿って事業者が必要と判断し自ら定めた社内ルール等を広く指します。

### ガイドライン 項目

## 11

# 内部監査

## 『安全管理体制の自己診断』

— 自分自身で定期的に安全管理体制をチェックすることにより、安全管理体制の課題及び問題点等を明らかにすることができます。

### 典型的な取組

○ 毎年1回、社長を含めて全社的に安全の取組の内部チェックを行う。

× 準備ができるようにチェック項目をあらかじめ監査を受ける部門に知らせてから、内部監査を実施する

— 内部監査とは、安全管理体制に問題点がないかどうかを洗い出し、見直し・改善につなげることが目的であり、良い結果を出すことや、たくさん指摘をすることが目的ではありません。

## ポイント

- ✓ 安全確保のプレイヤーの一人として社長を含む経営管理部門も内部監査を受けることが望まれます。
- ✓ 監査側と監査を受ける側双方が、いかに改善点を洗い出していくかを考えることが重要です。
- ✓ 不具合や問題点の指摘のみならず、他の部署にも参考となるような優良事例についても積極的に収集し、社内に推奨することも重要です。
- ✓ 社内の人材でなければならないということはなく、適当な人材が見当たらなければ外部の人材に委託する方法もあります。

### 用語の解説

#### ● 内部監査とは？

事業者が構築した安全管理体制を自己評価するために行う内部チェックのことです。

### 参考となる文献

「安全管理体制に係る内部監査の理解を深めるために」

## マネジメントレビューと継続的改善

### 『経営トップによる全体の振り返りと是正・予防』

— 安全管理体制を継続的に改善するために、少なくとも年に1回に経営トップが主体的に関与して安全管理体制を評価し、必要に応じて見直し・改善を行うことが重要です。

#### 典型的な取組

- 社長が出席する年度末の経営会議で内部監査の結果等をもとに、安全管理体制全般の見直し・改善を行う。
- 明らかになった課題だけでなく、将来考えられる課題に対しても、あらかじめ対応措置を講じる。

- × 経営トップがマネジメントレビューの場に参加しておらず、内容も把握していない。  
— 見直しの方向性や内容を経営トップが決定する必要があります。
- × 明らかになった課題については対応したが、将来発生しうる課題については検討しなかった。  
— 明らかな課題に対応する(是正措置)だけでなく、潜在的な課題について対応する(予防措置)ことが望まれます。

#### ポイント

- ✓ 少なくとも、1年に1回マネジメントレビューを行うことが望まれます。
- ✓ マネジメントレビューの際には、経営トップが判断を下しやすいように、特に議論すべき項目や方向性について整理するのがいいでしょう。

#### 用語の解説

##### ● 是正措置と予防措置とは？

是正措置とは「明らかとなった課題に見合った、その原因を除去するための措置」、予防措置とは、「潜在的課題に見合った、その原因を除去するための措置」を言います。

例えば、台風が来て雨漏りがしたので、台風が通り過ぎたあとに屋根の補修をするのが是正措置です。一步進んで、台風が来そうだという予報をきいたら、あらかじめ屋根の補修をするのが予防措置です。

#### 参考となる文献

「安全管理体制に係る『マネジメントレビューと継続的改善』の理解を深めるために」

## 文書の作成及び管理

『暗黙のルールから、誰もがわかるルールへ』

### 典型的な取組

○ 体系的にルールを文書化し、管理する。

× 長年の経験があるので、手順書等は必要ない。

－ 新たに業務を行う人でも手順が理解できるようにすることが重要です。

※ ガイドラインでは文書管理、記録管理、事故情報等管理、重大事故等対応、内部監査、是正及び予防に関する手順の文書を作成するよう規定しています。



- ✓ ルールを文書化することで、属人化が避けられ、結果的に安全管理体制の効率が高まります。
- ✓ 作成した社内規程等を教育・訓練に用いると良いでしょう。
- ✓ 過剰・複雑な文書化は、文書管理の効率を損ないます。何でも文書にするのではなく、必要な文書とは何かをよく考えましょう。

## 記録の作成及び維持

『適切な取組をしているかどうかの手がかり』

### 典型的な取組

○ 体系的に取組の記録を整理し、管理する。

× 長年の経験と記憶があるので、記録は必要ない。

－ 必要な過去の取組が閲覧できるようにすることが重要です。

※ ガイドラインでは安全統括管理者から経営トップへの報告内容に関する記録、事故等の収集・活用内容に関する記録、教育訓練に関する記録、内部監査の実施に関する記録、マネジメントレビューに関する記録、是正措置及び予防措置に関する記録を作成し、維持するよう規定しています。

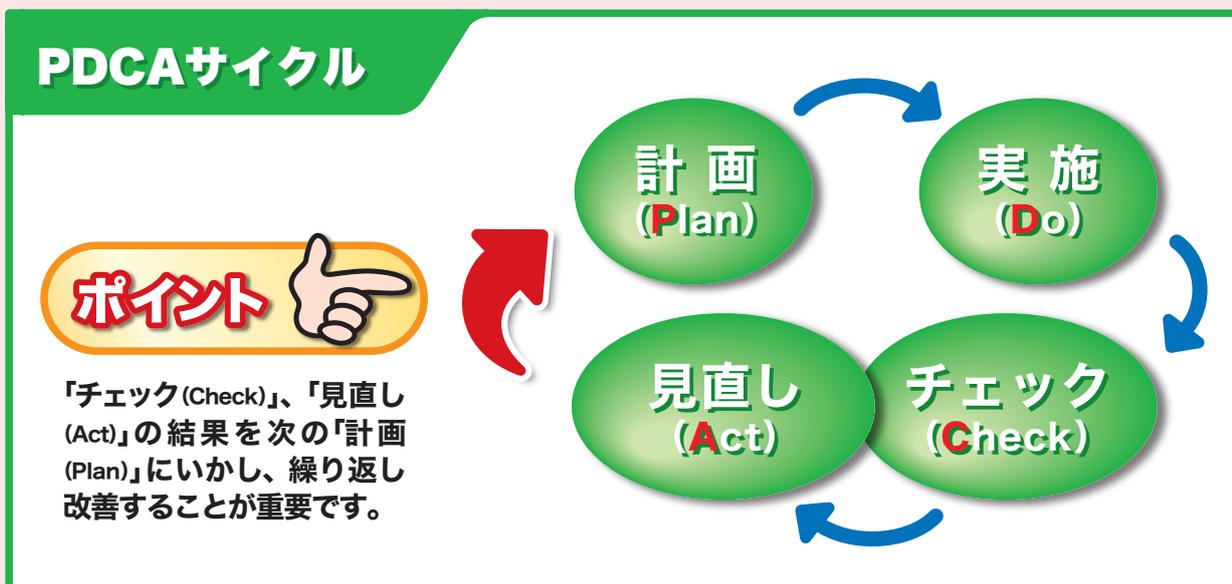


- ✓ 記録をチェックすることは、安全管理体制が正しく機能しているかどうかをチェックする手掛かりになります。
- ✓ 何でも記録するのではなく、必要な記録とは何かをよく考えましょう。

いかがでしたでしょうか。

一度にこれを全部取り組むのは大変だ、取り組むのが難しそうな項目もある、と思われた方もおられるのではないかと思います。しかし、この14項目を地道に取り組むことにより、安全性が向上していくのではないかと思います。

この14項目を実施していくと、実は、「**計画をたて、これを実施し、そして自らの取組をチェックし、見直しを行う**」という流れになっていることにお気づきになりましたでしょうか。(これを「PDCAサイクル」と呼びます。)このように見直しを行い、その結果を次の計画に活かしていくことによって、安全性の向上が進められることとなります。(これを「安全管理体制の継続的改善」といいます。)



人間はぼうっとしているとミスをします。モノはしっかり保守していく必要があります。

同じように、『安全』は放っておくとさびてしまいます。安全を守るためには、日夜たゆまぬ努力をしていく必要があります。

**みなさん一人ひとりが安全を最優先に考え、安全への取組を進めていきましょう。**

運輸安全マネジメント制度について、さらに詳しい情報が下記アドレスよりご覧いただけます。

国土交通省ホームページ (運輸安全)

<http://www.mlit.go.jp/unyuanzen/>