

3 「運輸安全マネジメント制度」に対する有識者の皆様の声

運輸安全マネジメント制度推進にご参画・ご協力いただいている有識者の皆様からいただいたメッセージをご紹介します。

真価問われる運輸安全マネジメント制度

前国土交通省大臣官房運輸安全政策審議官 谷山 將
(社団法人日本倉庫協会顧問)

私は昨年7月運輸安全政策審議官に就任してすぐに、多くの運輸企業の社長、安全統括管理者の方々から、運輸安全マネジメント制度についての率直な意見・感想を直接お聞きする機会を得た。多くの肯定的意見の中、ある社の安全統括管理者の「この制度は、不況期にこそ真価が問われる」との言葉が強く印象に残った。それから数ヶ月後にこの不況。各企業はまずはコスト削減に走る。安全コストも決して例外ではない。

昨年のシンポでは別の安統管が、最後は「これでは安全は守れないと机をひっくり返す」気概が必要だと。まさにそういった場面が実際に起きているかもしれない。

この制度の基本は、安全確保に対する企業の「自立」性とマンネリ打破のための「継続」性の確保。その中でも肝は安全統括管理者の役割にあると思っている。安統管の権限と責任を明確にし、不況に際してもしっかりと活躍できるよう設計されている。

しかし、制度ができているからといって安統管任せでは可哀想だ。安統管が「ここだけは譲れません」といえるだけの安全風土が社内で醸成されているかがポイントとなる。国は決して出過ぎてはいけないと思うが、安全風土の確立のため、次の三点について積極的に進めていいのではないか。

第一は、安全風土の評価をしっかりと行うことである。通常の評価において、経営トップをはじめとして社内全体に「安全風土」が築きあげられているかどうか確認し、不十分な場合にはそのフォローアップを行う。これは「言うは易い」がなかなか大変だ。調査官の技量アップは当然のこととして、現場に対する調査の必要性も含めて、原局とも協力して新たな評価手法の開発が今求められている。

第二は、各社が安全マネジメントに取り組むためのインセンティブ付与である。当時から評価にはっきりわかる優劣をつけてほしいという要望は少なからずあったし、評価と監査との関係もまだ整理されていない。この点については、民間活力の活用も一つの検討課題だと思う。

最後に、原局や運輸安全委員会との協力である。運輸安全マネジメントも運輸の安全を凶るための一つの手法に過ぎない。安全部局の知見や運輸安全委員会の事故分析と常に情報共有しながら、全体として運輸の安全に向上に努めてほしい。

以上若干の私見を述べさせていただいた。制度創設4年目に入り、正にこの制度の真価が問われる時期に至ったと思う。新運輸安全政策審議官の下、また新しい気持ちで運輸の安全に取り組むことを期待してやまない。

「運輸システムを守るために」

東京大学大学院工学系研究科教授 河内 啓二

1. 決め手はないけれど

運輸システムの事故を防ぐためにいろいろな取り組みが行われている。しかし、これさえやっていれば安全であるという決め手は見つかっていない。当たり前のことであるが、我々が相手にしている対象は、複雑な上に広範囲に渡り、そして時間とともに変わっていく。それまでは考えなくても良かった要因が、ある時期から極めて危険なものに変わっていくこともあるのです。いつも目を開いてシステムを見つめ続け、素早く対策を考えることがどうしても必要です。

2. 自主的にやる

同じような運輸システムを運営している組織を比べてみると、事故の少ない組織の特徴がいくつかわかっている。ある組織を、そうした特徴を持った組織に近づけて行けば、安全性は高まるのではないかと我々は考えている。

安全な組織に共通な特徴の1つに自主的に安全対策を考え、それを常に現状に合わせて行くというものがある。この特徴は今まで日本の組織に不足しがちでした。運輸安全マネジメント制度は、この点を改善したいというのが大きな目的の1つです。従って、行政側がいくら頑張っても、現場の組織が対応しなければ目的は達成できないのです。

3. トップの言葉

私の関係している運輸システムの1分野では、幸いなことにまず安全という共通認識が広く得られている。過去の不幸な事故の体験や見聞が、このような認識を事業者によらず、組織の地位によらず広く行き渡らせた原因です。しかしこの共通認識を自明のこととして言葉として出すことを省略すると、時として思いがけない事故やインシデントの続発に到ることがある。組織のトップがまず効率だのまず採算だのと話したり書いたりすると、組織が過剰に反応してしまうのです。組織のトップや作業者のリーダーは、まず安全ということを繰り返し、省略せずに口に出すことが重要です。

組織として仕事をする場合、どうしても地位の上下が生じます。この上下関係も安全性に大きく作用します。上位者が強すぎていわゆる上意下達になると、組織の安全性は損なわれるのです。一方、下位者が上位者を無視して勝手に行動するのも大変危険です。両者の中間に安全のために望ましい上下関係があることは当然ですが、さて、具体的にどれ位が適切かと言うと、なかなか難しい。上位者と下位者の力量にもよるし、対象としている作業内容にもよるでしょう。ただ一般に、上位者の言葉に誤りを感じた時に、それを下位者が指摘できること、上位者が下位者の指摘を真剣に検討できる関係が望ましいのです。また、下位者が上位者の言葉に誤りを感じない時は、上位者の言葉を尊重して行動することも大事です。一般に日本の組織では安全性のための望ましい関係より、上意下達が強すぎる傾向にあるので、いわゆる風通しの良い組織が推奨されることが多いのです。

以上、運輸安全マネジメント制度の背景になった考え方の一部を説明しました。この制度がうまく機能して、事故が減少することを願っています。