

## 「運輸企業のための組織的安全マネジメント手法に関する調査」

### 第1回アドバイザリー会議 議事概要

1. 日時：平成20年2月20日（水）14:00～16:00

2. 場所：中央合同庁舎2号館低層棟共用会議室5

### 3. 出席者

#### <アドバイザー>（敬称略、順不同）

羽原敬二 関西大学 政策創造学部 副学部長・教授

北村憲康 東京海上日動リスクコンサルティング（株） 自動車第2グループ グループリーダー

竹村公一 損害保険ジャパン（株） 自動車業務部 交通安全グループ 課長

高井信行 （株）あいおいリスクコンサルティング 交通コンサルティング部 コンサルタント

安本博通 船員災害防止協会 専務理事

村山義夫 （財）海技振興センター 技術・研究部研究員

柴田徹 （財）鉄道総合技術研究所 人間科学研究部 安全性解析研究室 室長

#### <国土交通省国土交通政策研究所>

西川 副所長、野澤 総括主任研究官、小島 主任研究官ほか

#### <（株）三菱総合研究所>

柴田 科学・安全政策研究本部主任研究員、豊田 同本部研究員、美濃 同本部研究員ほか

### 4. 主な議題

「運輸企業のための組織的安全マネジメント手法に関する調査」の調査の進め方等

### 5. 議事概要

○「運輸企業のための組織的安全マネジメント手法に関する調査」の全体概要、運輸企業における事故・労働災害の発生状況及び本調査の具体的な進め方について、国土交通政策研究所及び三菱総合研究所より説明を行った。

#### ○アドバイザーからの主な意見・意見交換

##### (1) 研究全般について

- 統計に現れる事故も重要だが、統計には現れないインシデント、ヒヤリハットなど報告義務のない事故の分析も重要である。（羽原氏）
- 「組織的安全マネジメント手法」をターゲットとしているが、マネジメントはシステムとして構築されている場合が多い。整理が必要である。（羽原氏）

- 安全に関するマネジメントシステムでは、監査がどのように行われるのかが重要である。(羽原氏)
- 運輸安全マネジメントのコンサルティング業務で運輸事業者に対してヒアリングを行っているが、事故原因に対応した対策を講じていない企業が多いように感じる。また、監査をする仕組みや能力も不足しており、人も不足しているようである。(北村氏)
- 組織的安全マネジメント手法を調査するのであれば、事故原因に対応した対策や監査に結びつくようなマネジメントのあり方に注目すべきである。スローガンののみを組織的安全マネジメントと考えている企業もある。(北村氏)
- 何万台も保有するような貨物業者だと、それなりにマネジメントシステムが構築されているが、中小の貨物業者だとマネジメントシステムが馴染んでいないように思われる。(高井氏)
- 今回の調査対象は、「マネジメントシステム」というよりは寧ろ「手法」というイメージで捉えたほうがよいであろう。(高井氏)
- マネジメントは、システムやマニュアルを如何に機能させるかが重要である。(安本氏)
- 船員が守るべきルールは既に出来ている。設備や道具等は改良され事故も減少傾向にある中、人的要因をいかにして摘み取っていくのが重要となっている。(安本氏)
- 経営トップが現場を十分把握するための努力も必要である。(安本氏)
- 安全文化、安全風土の確立が第一に重要である。(村山氏)
- 監査対応中心の安全マネジメントの運用では意味がない。経営資源の実態や運用と乖離したマネジメントシステムでは機能しない。継続的に実施できる企業規模にあったマネジメントシステムが必要である。(村山氏)
- 「システム」というと組織全体に関わることになり、「手法」だとより具体的な取り組みのイメージがある。(羽原氏)
- 鉄道の場合、メンテナンスは多くの場合下請け企業が実施している。メンテナンスを担当する会社等と連携して安全性を向上させることが大きな課題となっている。(柴田氏)
- 安全性評価事業への登録企業あるいは ISO 認証を取得している企業などは、安全マネジメントをしっかりとやっていると期待できる。(竹村氏)
- 人を育てるにはコストを要するので、コスト削減の一環で技術者のインフラが弱ってきている。人の育て方も安全に大きな影響があると思われる。(村山氏)
- 安全面の取組は形だけのものになりがちである。企業に置いて人の教育やシステム化など、ヒューマニズムに基づいてなすべきことをきちんとやることは企業経営の基本である。安全をしっかりと行っているところは、コンプライアンスもリスクマネジメントも CSR もしっかりとやっていて、顧客から満足され信頼されており、経営理念もしっかりしている。結果として、組織に病巣があればその部分が「事故」という形で顕在するのである。経営者は顧客満足に照らし「自分の経営がよいか」を問うきっかけに

なるような手法を整理することを念頭に、調査を進めて行きたい。(西川副所長)

## (2)ヒアリング調査について

- ニーズ調査は中小企業に着目するとのことだが、ベストプラクティスや優良事例やノウハウは寧ろ大企業の方にあると考えられる。結果として抽出できた事例が中小企業に利用できるかどうかを注意する必要がある。(羽原氏)
- マネジメントシステムを導入する上で、現状把握は重要である。ヒアリングではその点を押さえていただきたい。(竹村氏)
- ヒアリングで事業規模別に企業トップが安全についてどう考えているのかを確認するのが良いだろう。また、経営規模に応じて、ヒアリング相手を考えた方が良いだろう。(高井氏)
- アンケートやヒアリングでニーズや課題を引き出すのは大切なことであるが、自分達が何に困っているのかさえ認識されていない場合もあるので、調査での聞き方が難しい。(柴田氏)
- ヒアリング調査で本音を聞きだすためには、相手をリラックスさせることが重要である。そのためには、ヒアリングの前のプレヒアリングも大切だろう。業界団体の紹介でヒアリングを申し込むと、受ける側は安心して受け入れてくれることもある。(村山氏)
- 従業員の健康管理も含めた安全管理が重要である。会社側が「安全運転」と言っても、必ずしもそれを実現できるような労働環境ではなく、例えば、眠気や疲労をこらえて運転せざるをえないドライバーも多い。そういう現状も洗い出せると良い。(安本氏)
- ヒアリング調査の聞き方は、工夫が必要である。質問票を先に送付しておくことはせずに、フリートークの中から話を聞きだせるほうがよい。(高井氏)
- 安全マネジメントの実施状況に関しては、経営者のいわゆる「信仰心」などとの関係も見られると感じる。また、事故は「注意しろ」と言っても効果は期待できない。背後にある環境要因やヒューマンファクターに関する問題点を探り出すことが重要である。(羽原氏)
- 旅客船業者は安全対策に関して意識が高い。経営者が旅客船の安全運航に関する理念を持っている。ヒアリングで経営者の話をじっくりと聞けると良い。また、一般貨物船でも、安全維持には乗組員の健康が重要であるとし、船内供食に関わる配慮をするなど、安全対策について健康管理を重視している企業もある。(安本氏)

## (3)分析方法について

- 事故原因を深く分析することは重要である。ある運送会社で追突事故が多いということで原因調査したら、走行中の携帯電話への着信対応が原因だったため、走行中に携帯電話を取らないというスローガンを掲げて対策とした。しかし、その電話の発信元

はその運送会社だった。この場合には、配送中の運転手には電話をかけないという対策が本来必要ということになる。(竹村氏)

- 安全風土や安全文化というものは、取り組んでから結果が現れてくるまでにタイムラグがあるので、現時点で成果が出てないから優良事例ではないと早急に判断することは適切ではない。また、ある部署では有効ではない事例と判断されているものでも、他の部署では有効な事例もあるかもしれない。(柴田氏)
- 例えば、事故報告件数が減少した場合、実際に安全になっているから報告件数が減っているのか、報告者の参画意識が薄れているから減っているのか、単に数の増減だけでは判断できないこともある。(柴田氏)
- 例えば、観光バスと路線バスでは業務内容は異なる。技術面でのマネジメント手法を把握するのであれば、具体的な技術要件が分かれている業種については細分化して調査するべきであろう。一方で、経営・体制作り・コミュニケーション・参画意識などは業種間で統一化することもできそうである。安全マネジメントの取り組みは、経営者の資質に依存している部分が大きく、本調査研究でそこに言及できれば素晴らしい。(北村氏)
- トラックでは運ぶものによっても状況が異なり、タクシーでは都市と地方でも異なる。個別の技術面の調査よりは、輸送モードに共通している部分に焦点をあてたほうがよいのではないかと。この場合、経営者の経営に対する考え方や姿勢が重要になるであろう。(竹村氏)
- ステークホルダーとの力関係・利害関係等に起因して企業に圧力がかかり、雁字搦めになって事故等が発生している可能性もある。荷主や関連会社との関係についても調査するとよい。(村山氏)
- メーカー系の大手荷主を持つ運輸企業は比較的安全であるような印象がある。なんでも下請けに任せるような企業は逆に安全マネジメントをしっかりとしていない印象がある。(北村氏)
- 輸送は一人業務が多く負担が高い一方、自動車輸送では定常的に同じルートを巡回するような企業もある。事故の発生率だけで単純比較はできず、その企業が置かれている環境要因にも依存する。(柴田氏)
- 経営者が安全マネジメントをしっかりとやっている場合、過去に何らかのきっかけがあった可能性がある。例えば、何らかの大きな事故の発生や、荷主からの厳しい要求などで、「変らざるを得ない」状況に陥った経験などである。(北村氏)
- コストに結びつくといった議論は導入のきっかけにはよいが、安全を基盤として捉えている企業の場合には本質的では無いかもしれない。安全に対しては当然のコストをかけている姿勢をうまく社会に見せる方法について示すことも必要である。(北村氏)
- 貨物輸送の場合、輸送の対象物によって安全配慮の度合いが異なることもある。(羽原氏)

#### (4) ケーススタディー集について

- 大企業でもあっても事業所規模別で見ると小さいので、必ずしも優良事例があるとは考えられない。(高井氏)
- ケーススタディー集は良い考えだと思う。しかし、大手企業の例が中小企業でも馴染むとは考えにくい上、大手企業で立派なマネジメントシステムを構築していても、それがしっかりと運用されているとは限らない。(高井氏)
- 通常の経営管理や進行管理に馴染むような具体的なマネジメント手法の例が提供できれば良いだろう。(高井氏)
- 参画意識を高い次元で維持また向上できるような事例があれば教えていただきたい。今まで気が付いていない点をその組織の弱点として気付かせる手法があればなお良い。(柴田氏)
- 優良事例の抽出のためには、事故発生率の分析と何らかの指標による判断が必要である。指標による判断は、事業規模の変化も考慮しつつ、複数年を対象としたものが望ましい。自動車事故に関する指標には、対人事故や対物事故の件数などが考えられる。このとき、対人の事故件数は少ないが対物事故は非常に多い。対物のデータは一般的な統計データからは得ることができないであろう。(北村氏)
- 優良事例の抽出にあたっては、単純に事故率で安全を計るだけではなく、どんな視点から取り組みを実施しているかについても考慮する必要がある。(村山氏)
- 「中小企業では実施出来ない」というような事例集になってほしくない。業務環境が悪いところでの工夫例を示すことができると良い。グッドプラクティスを集めたときに、大手だから出来るマネジメント手法のみが示されているのでは意味がない。(北村氏)
- 安全やコンプライアンスが CSR 活動など企業の利益に結びつくようなことも考える必要もあるだろう。計数面での効果を示す事例があっても良い。(村山氏)
- IMO の安全基準が厳しく変わる際には、企業によっては抵抗があったところもあるが、取り組まないと仕事が来ないので、圧力がある中でやらざるを得ない状況になる。このような企業をサポートするような取組があるとよい。(村山氏)

以上