

# メルマガ「運輸安全」第26号

□■□■□■□■□メルマガ「運輸安全」(H25. 1. 31. 第26号) □■□■□■□■□

~~~~ (目次) ~~~~~

## (トピックス)

1. 新年の挨拶
  
2. 運輸安全に関する最近の動き
  - 運輸安全マネジメントセミナーの開催とセミナー資料の公開について
  - 運輸安全マネジメント普及・啓発推進協議会について
  - 運輸事業の安全に関するシンポジウムについて
  
3. 運輸安全マネジメント評価の現場から
  - 運輸安全マネジメントに取り組む上で留意すべきポイント
  
4. 運輸安全取組事例の紹介
  - 運航船舶に対する乗船診断・安全教育・レーダー講習  
(事業者名：日鐵物流株式会社)
  - 大量退職に伴う技術伝承に関する取組み  
(事業者名：東日本旅客鉄道株式会社)

~~~~~

## 1. 新年の挨拶

平成24年9月11日付で当省大臣官房危機管理・運輸安全政策審議官が交代いたしました。新年を迎えるにあたり、皆様にご挨拶を申し上げます。

### <大須賀英郎 危機管理・運輸安全政策審議官>

新しい年を迎え、新春のお慶びを申し上げますとともに、本年の運輸の安全を心より祈念申し上げます。

さて、事業者の皆様からご協力をいただいております、運輸安全マネジメント制度も、平成18年に誕生してからすでに6年が経過し、着実に育ってきたというように思います。運輸安全マネジメント制度は、従来型の安全規制や輸送システムの整備による安全施策に加えて、事業者の経営トップから現場の職員までが一体となって安全をめざした継続的改善を行うことにより、総合的に運輸の安全の確保をめざすものですが、運輸安全マネジメントを実

施している事業者の方々におかれては、安全性の向上に一定の効果が表れてきているものと考えております。

国においては、平成23年12月に、運輸安全マネジメントの今後の方向性や視点を示した「運輸の安全確保に関する政策ビジョン」を策定したところですが、昨年は、この具体化に向けていくつかの取組みを行ってまいりました。

まず、制度が定着してまいりました大手事業者のみならず、中小事業者においても、安全意識の浸透・安全文化の構築が進むよう、5月には、官民連携により「運輸安全マネジメント普及・啓発推進協議会」を設立し、その後、中小事業者を対象とした運輸安全マネジメントセミナー（トライアル）を東京と大阪において実施いたしました。また、公共交通の安全規制の実効性確保に向けた内部の検討に資するため、8月から有識者勉強会を開催いたしましたが、平成25年度においては「検討会」を立ち上げ、数値化された安全指標の設定を通じ、安全水準についての「見える化」についてさらに検討することとしております。

これらを通じ、本年も、安全意識の浸透、安全文化の構築がさらに進むよう、私どもとしても一層努力してまいりたいと存じます。また、引き続き、運輸安全をめぐる情報の発信についても、このメルマガを含め、鋭意努めてまいりたいと存じますので、よろしくご協力のほどお願い申し上げます。

## 2. 運輸安全に関する最近の動き

### ○ 運輸安全マネジメントセミナーの開催とセミナー資料の公開について

国土交通省では、運輸安全マネジメント制度に関する知識の周知啓発を行うため、運輸事業者の安全担当者を対象として本省と地方局において「運輸安全マネジメントセミナー」を開催しているところです。今年も引き続き各地方局で下記の予定で開催することを予定しております。

また、セミナー受講後にセミナー内容を社内に展開していただくことやセミナーに参加できない場合の参考としていただくため、セミナーの資料をHPに公表しています。

→セミナー申込みは [http://www.mlit.go.jp/unyuanzen/unyuanzen\\_district\\_seminar2.html](http://www.mlit.go.jp/unyuanzen/unyuanzen_district_seminar2.html)

→セミナー資料は <http://www.mlit.go.jp/unyuanzen/documents.html>

### 1. セミナー内容

#### ①ガイドラインセミナー

「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～輸送の安全性の更なる向上に向けて～」(以下、「ガイドライン」という。)について、安全管理体制全般の構築・改善を推進するための取組のねらいや取組方法を項目毎に参考例を示しながら具体的に解説します。

#### ②内部監査セミナー

ガイドラインの内、「内部監査」について、組織体制、内部監査員の選出、内部監査計

画の立案、監査技法といった内部監査を実施するために必要な基礎を具体的に解説します。

### ③リスク管理セミナー

ガイドラインの内、「事故、ヒヤリ・ハット情報等の収集・活用」の項目について、事故の再発防止等に関する「リスク管理」に係る情報の収集、分類、分析方法から分析結果を活用する手法を具体的に解説します。

## 2. 開催予定

近畿運輸局 平成25年1月

四国運輸局 平成25年2月

※本省においては、少人数のセミナーを毎月開催しております。



本省で開催したセミナーの様子

## ○ 運輸安全マネジメント普及・啓発推進協議会について

### 1. 運輸安全マネジメント普及・啓発推進協議会の設立

運輸安全マネジメント制度は、従来の安全規制及び監査に加えて、運輸事業者自らが経営トップから現場までが一丸となって、輸送の安全の確保を最優先とし、絶えず輸送の安全性の向上に努め、安全管理体制を構築することと、その安全管理体制の実施状況を国が確認する制度として平成18年に発足しました。その後、平成23年12月に国土交通省において発表した「運輸の安全確保に関する政策ビジョン」において、運輸安全マネジメントの取組の今後のあり方についてとりまとめが行われました。その中で、中小事業者については、依然として、運輸安全マネジメントに取り組む意義に関する理解が深く浸透しておらず、運輸安全マネジメントに関する取組の実施率も低い状況にあることから、事故の未然防止に効果のある運輸安全マネジメントについて、官民連携により、普及・啓発の強化を図っていくことが示されました。一方で民間企業におけるリスクマネジメントは、企業活動の経営効率の向上、イメージ向上等の観点からより重要になってきています。

このように官民双方にとって運輸安全マネジメントの強化が重要であることから、両者が連携して運輸安全マネジメントの普及・啓発の推進を図るため、官民の関係者をメンバーとする運輸安全マネジメント普及・啓発推進協議会が平成24年5月17日に設立されました。協議会の構成メンバーは以下の通りです。

- ・ NKSJ リスクマネジメント株式会社
- ・ 株式会社インターリスク総研

- ・東京海上日動リスクコンサルティング株式会社
- ・一般財団法人 日本品質保証機構（JQA）
- ・独立行政法人 自動車事故対策機構（NASVA）
- ・一般財団法人 日本海事協会
- ・一般社団法人 日本海事検定協会
- ・公益社団法人 全日本トラック協会
- ・公益社団法人 日本バス協会
- ・一般社団法人 全国ハイヤー・タクシー連合会
- ・国土交通省自動車局、海事局、大臣官房運輸安全監理官室

→ 詳細はこちらから

[http://www.mlit.go.jp/report/press/kanbo10\\_hh\\_000026.html](http://www.mlit.go.jp/report/press/kanbo10_hh_000026.html)

## 2. 運輸安全マネジメントセミナー（トライアル）の実施

中小事業者への普及・推進事業の効果を検証するため、「運輸安全マネジメントセミナー」を2回実施しました。

### □ 日程

平成24年6月20日 第1回大阪セミナー 参加者116名

平成24年7月4日 第2回東京セミナー 参加者139名

### □ 内容

- ・自動車モードの中小事業者向けに特化した「ガイドラインセミナー」：3時間
- ・セミナーの満足度合い、実用性、開催を希望するセミナー種類等をアンケート調査
- ・運輸安全マネジメントを応用した安全対策の総合力を測る効果測定（小テスト）実施

今後はアンケート結果等を踏まえ、今後は運輸安全マネジメントセミナーの本格的な実施や、リスク管理セミナー、内部監査セミナー等の専門コースの開発を行っていく予定です。

## ○ 運輸事業の安全に関するシンポジウム2012について

毎年、国土交通省主催にて開催している「運輸事業の安全に関するシンポジウム」を平成24年11月28日（水）に開催いたしました。本シンポジウムは運輸事業の安全の更なるレベルアップを図る場として、また、「運輸安全マネジメント制度」の一層の浸透・定着に



パネルディスカッションの様子

に向けた取組の一環として、平成18年より開催しており、今年は「リスク管理を支える組織・人材」をテーマとし、全国の運輸事業者等の経営管理部門をはじめとする約1,100名の方々にご参加いただきました。

今回のシンポジウムは、国土交通省自動車局長による特別講演「関越自動車道における高速ツアーバス事故を踏まえた対応について」に引き続き、基調講演として、中央大学の中條武志教授より「運輸安

全マネジメントとリスク管理」について講演を頂きました。

パネルディスカッションでは、中條教授に加え、全日本空輸株式会社及び京浜急行バス株式会社の安全統括管理者等に参加いただき、国土交通省大臣官房危機管理・運輸安全政策審議官を交え、木場弘子キャスターの進行により、「リスク管理を支える組織・人材」をテーマに活発な議論が交わされました。

→こちらから当日の配布資料、動画を閲覧できます。

[http://www.mlit.go.jp/unyuanzen/unyuanzen\\_tk\\_000007.html](http://www.mlit.go.jp/unyuanzen/unyuanzen_tk_000007.html)

### 3. 運輸安全マネジメント評価の現場から

運輸安全マネジメント評価を行っている運輸安全調査官より、日々の思いや運輸安全マネジメントに取り組む上で留意すべきポイント等をご紹介します。

#### ○ 運輸安全マネジメントに取り組む上で留意すべきポイント

運輸安全監理官室で研修・企画を担当している運輸安全調査官の木下です。

平成18年の制度立ち上げから当室にて運輸安全調査官を2年間、高等海難審判庁・運輸安全委員会にて船舶事故調査官等を2年間、その後、平成22年から現職にあります。合計4年間の運輸安全調査官の経験をベースに制度・評価の考え方・実事例からの考察等について、「切り口・見方の一つ」をこのメルマガ「運輸安全」にて不定期に連載したいと考えております。

第1回は、「運輸安全マネジメントを社内に上手く取り込むためのポイントは、何でしょうか。」です。

結論から申し上げますと、ポイントは、会社の規模にもよりますが、①経営トップの意識、②コミュニケーションの活性化、③結果の検証の3つが挙げられると思います。以下にその解説を記載致しますので参考として下さい。

#### I 経営トップ

会社組織は、経営トップを頂点として目的に向かって進んでいきます。営利追求を例にとれば、売り上げを伸ばすために魅力的な商品を開発して販売し、コストを管理します。マーケティング、商品開発、営業、販売、製造・製品管理は、経営トップの最終判断に基づいて実施されるのが一般的であり、組織の要員は常にトップを意識して、経営トップの方針に基づいた業務を実施します。

一例を挙げれば、株主総会で承認を得る年度の事業方針は、経営トップの考えを色濃く現したものであると言って差し支えないでしょう。

運輸安全マネジメントも同様に、経営トップが会社の目的として「安全」を打ち出せば、会社組織は安全を追求します。

経営トップが安全への意識を高め、例えば、①安全部門のビジョン、安全投資への中期・短期計画をヒアリングして、年度予算の優先順位付けに反映させる。②効果の評価を含めた教育・訓練計画の再構築を指示する。③各部門の安全確保に関する活動について、達成度合いの検証と改善方策を加味した年一回程度の報告を求める等の活動は、社内に経営トップの安全確保に関する意識を強く示すこととなります。

平たく言えば「社長の姿勢が企業の姿勢となる。」と言えるでしょう。

## II コミュニケーションの活性化

人の話を良く聞いて、人に理解しやすく説明する力量は、安全確保のみならず企業活動においても重要視される力量ですが、誰もが問題点を把握して合理的かつ簡潔に説明できる訳ではありません。企業であれば、高いコミュニケーション能力が効率的な業務に直結するのは理解するところですが、ほぼ単一民族で同一言語の我が国では「以心伝心」、「仕事は見て覚える」的なコミュニケーションでも、相当程度わかりあえる時代が長かったようです。会議の場で「何か意見はないか」と上司が発言しても意見は出ないが、意思疎通は十分だと満足しているという不思議な状況は、運輸安全マネジメントの観点からは双方向の意見交換が無く、疑問符が付くところです。

さて、コミュニケーションの活性化を図るために、留意すべき事は、次の5つに要約されます。

- ① 場の作り方
- ② 話の進め方
- ③ 否定では無く肯定から
- ④ 対応は速やかに
- ⑤ 間接コミュニケーション

### ① 場の作り方

現場の情報は現場にあり、経営管理部門は現場の情報を現場から文書(電話・Eメール含む)で入手するのが一般的であり、安全に関する情報がそのままボトムアップされるのであれば、問題ないでしょう。ただし、現場のナマの情報は、現場を管理する部門によって取捨選択されていることが多く、現場の声をダイレクトに聞く機会を設けることが望まれます。

この場合、社長が現場の方に直接話しかけてもあまり本音は出てこないことも考えられるので、ポイントなのは話を聞く場の作り方です。形式的なことですが、例えば机を置かず、椅子をランダムに置き、経営管理部門側と現場部門が対面して座らないよう工夫するのも一つの考え方です。堅苦しくない雰囲気を作るために、ノーネクタイで腕組みせず、温和な表情でリラックスして座るというのも一案であり、ISOの審査や運輸安全マネジメント評価を実施する要員が受ける最初のレッスンでも習う手法の一つです。

また、参加する現場の方の選定を現場管理部門任せにせず、経営管理部門が案件に沿って選定(例えば、新人主体)し、話しやすい人数に絞るのも違った観点での意見が出る可能性があります。

## ② 話の進め方

「それでは、ただいまから●●安全室長の講話を頂きます。」から始まった場で、現場の方が現場の声を経営管理部門に届けようとするのは、一大決心が必要でしょう。コミュニケーションは双方向であってこそ意味があり、一方的に指示・伝達することのないよう工夫があるべきです。

仮に、15時から話を聞く場があり、10分早く来られた現場の方と雑談して、名前と職種を把握し、その職種での最近の出来事を聞き出して、15時から「いま、雑談で、●●さんから最近の現場の出来事をうかがいましたが、内容をご披露頂けませんか。」と繋げるのも一つの手法でしょう。現場は現場で起きた出来事の情報共有が速やかに行われており、その後の状況、会社の対応に関心があります。話の切り出しに身近な話題を振るのは、場に参加した全員の意識を集めるのに適しています。

## ③ 否定では無く肯定から

「今の意見は、受け入れられない。その理由は・・・」と言われたら、次の情報は得られないでしょう。人は押さえ付けられたと感じたら、黙るか、反発するか、表面上は取り繕っても協力しなくなるものです。

欲しいものは情報と良好なコミュニケーションの確保であって反発ではないので、どんな意見、情報であっても、まずは提供してくれたことを感謝すべきであり、相手との話し合いを通じて、意見・情報の真意を確認することです。

評価を行う要員が「今のお話を取りまとめると、……ということだと理解しましたが如何でしょうか」と確認する手法がありますが、誰もが話上手では無いという前提で、真意を正確に確認しないと対応を誤ることとなるからです。

## ④ 対応は速やかに

さて架空の話ですが、ある日、研修担当者は入社2年以内の職員と日ごろの現場での話について意見交換を2時間ほど行い、熱のある活発な意見を数多く頂くことが出来ました。ここで研修担当者は、研修所での個人評価が現場で新人を指導する立場の教官に正確に伝わっておらず、新人に対する教官の評価が研修所の研修プログラムに反映されていないことに気づきました。

研修担当者は、報告書を作成して上司に説明するとともに、教官と研修プログラム担当者の双方に事情説明のメールを送り、1ヶ月後に教官と研修プログラム担当者とのミーティングをセットしました。このミーティングにて双方から改善に着手する回答を受け取った研修担当者は本件終了と判断しました。

なかなか優秀な研修担当者です。報告・会議のセット・根回しを手際よく片付けていますが、大きく抜けているのが現場に対して「その後の対応はこうなった。」という連絡です。

システムの改善には時間が必要であることが多いのが現実であり、円滑に行かないことも多くありますが、現場への連絡は容易であり、対応が早ければ、次の意見・情報を経営管理部門に連絡する意欲が出ます。

実際には、①即時対応が可能な案件、②システム改善等で時間が必要な案件、③経営資源の措置が必要で早急に対応できない案件に分類して、期限を定めて現場に回答するシステムを採用すると、現場からの意見・情報が寄せられる良好な環境と言えそうです。

### ⑤ 間接コミュニケーション

経営管理部門が現場と顔を合わせる直接コミュニケーションは、一般に実施できる回数が限定され、話が聞ける人数にも限りがあるのが現実であり、企業規模にもよりますが、間接コミュニケーションの補完に直接コミュニケーションを活用するというのが実情でしょう。

さて、間接コミュニケーションの主役は、現場との橋渡し役である現場管理部門になります。企業規模が大きくなればなるほど現場管理部門の役割は大きく、現場の情報を如何に吸い上げるか、また、経営管理部門の姿勢や安全確保に関する情報を如何にして現場へ浸透させるかは現場管理部門に担わされています。

現場管理部門のコミュニケーションに係る力量向上が留意点であるといえます。残念ながら、力量向上の特効薬は見たことがなく、外部の研修に参加することや意識を持って力量の高い者の手法を見習って身に付ける手法しか見あたりません。

## Ⅲ 結果の検証

架空の話ですが、バス事業者が安全方針に基づいて、年度の安全重点施策を策定し、年度予算に併せて安全投資(輸送設備の更新、安全設備の追加、研修制度の充実、事故分析と対策のシステム化)を行いました。経営トップは株主総会における株主説明を考える時期になって、今年度の安全を振り返って何を思い浮かべるでしょうか。

普通は、各部門の一年間の取組の成果が何であったかの報告を求めるでしょう。平たく言えば、「投資に対する収益がどの程度であったか」ということです。

安全に係る取組がどれだけの結果(効果)を得たか検証することは大事なポイントであり、結果が出た取組は継続し、結果が出なかった取組は問題点を検討して翌年度の計画に反映されることになるでしょう。

安全は、結果として視覚化し難いとの意見もありますが、目に見えるよう予め数値化した目標を立てておくのも一案でしょう。

※ 本記載は、各事業者の皆様が安全管理体制の構築・改善に向けた取組みを行う上で参考になるポイントを、調査官自らの経験を元に説明したものです。なお、運輸安全マネジメント制度の解説については、国土交通省のホームページに掲載していますのでこちらをご覧ください。

→ <http://www.mlit.go.jp/unyuanzen/documents.html>



## 4. 運輸安全取組事例の紹介

今回は、編集部がお話を伺った運輸安全取組事例を2件を掲載します。

### ○ 運航船舶に対する乗船診断・安全教育・レーダー講習

(事業者名:日鐵物流株式会社)

運航船舶に対し、船員指導の専門会社による乗船診断、船員安全教育講習の実施やレーダー講習会の実施により、事故の発生を顕著に減少させました。

→ 詳細は <http://www.mlit.go.jp/unyuanzen/List/data089.pdf>

### ○ 大量退職に伴う技術伝承に関する取組

(事業者名:東日本旅客鉄道株式会社)

技術伝承のために現業機関等において安全に関する知識・指導力・技術力を持った核となる社員を育成しています。

→ 詳細は <http://www.mlit.go.jp/unyuanzen/List/data090.pdf>