

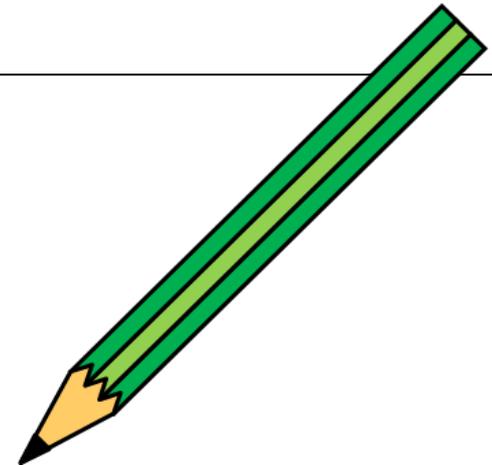
運輸安全マネジメント制度

課題と今後の展望と期待

小松原明哲

早稲田大学理工学術院教授

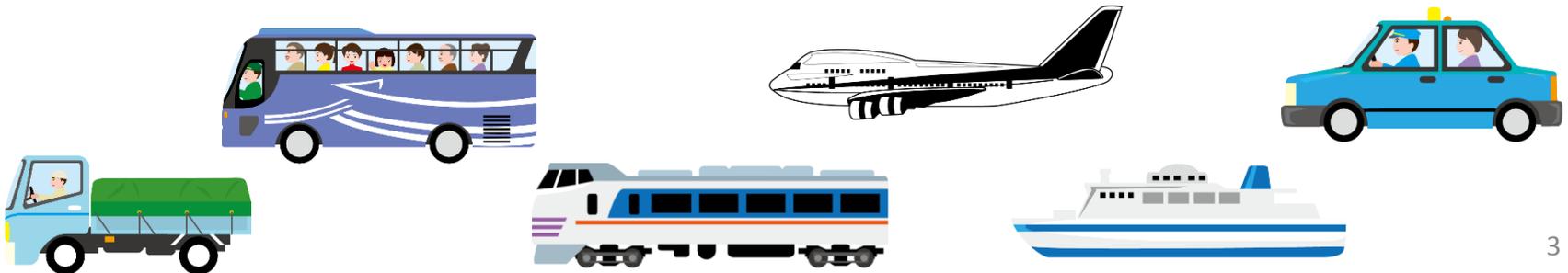
運輸安全管理マネジメント制度を 振り返る



運輸事業の特徴

- 運転者一人に、きわめて多くの利用者の命、財物が委ねられる
- 社会インフラである。ちょっとした事故（例：ダイヤ乱れ）であっても、社会を大混乱に陥れる場合がある

安全と、それを通じての安定輸送が強く要請される



安全確保の難しさ

- 製造業と異なり、事業空間の管理・標準化が困難
 - 様々な外乱の生じる屋外環境下における業務
- 経営管理側からのリアルタイムの現場支援を与えにくい
- 最後に頼るのは運転者らの「人」である

安全が「現場任せ」「人任せ」になりがち
⇒ 経営管理側が「腐ったリンゴ理論」
に陥りがち

腐ったリンゴ理論 (bad apple theory)



- リンゴが腐ったのは、リンゴが悪い。
- リンゴを懲罰・矯正し、それでもだめなら懲戒処分し、ダメなリンゴは交代させればよい。

リンゴが腐ったのは リンゴのせいだろうか？



- リンゴも腐りたくて腐ったのではないはず。
- 籠の管理の失敗で腐ったのではないだろうか？
- 籠を改めなければ、リンゴを入れ替えても、入れ替えたリンゴも腐るだろう。

経営・管理の問題により生じたと思われる運輸事故が見られている。

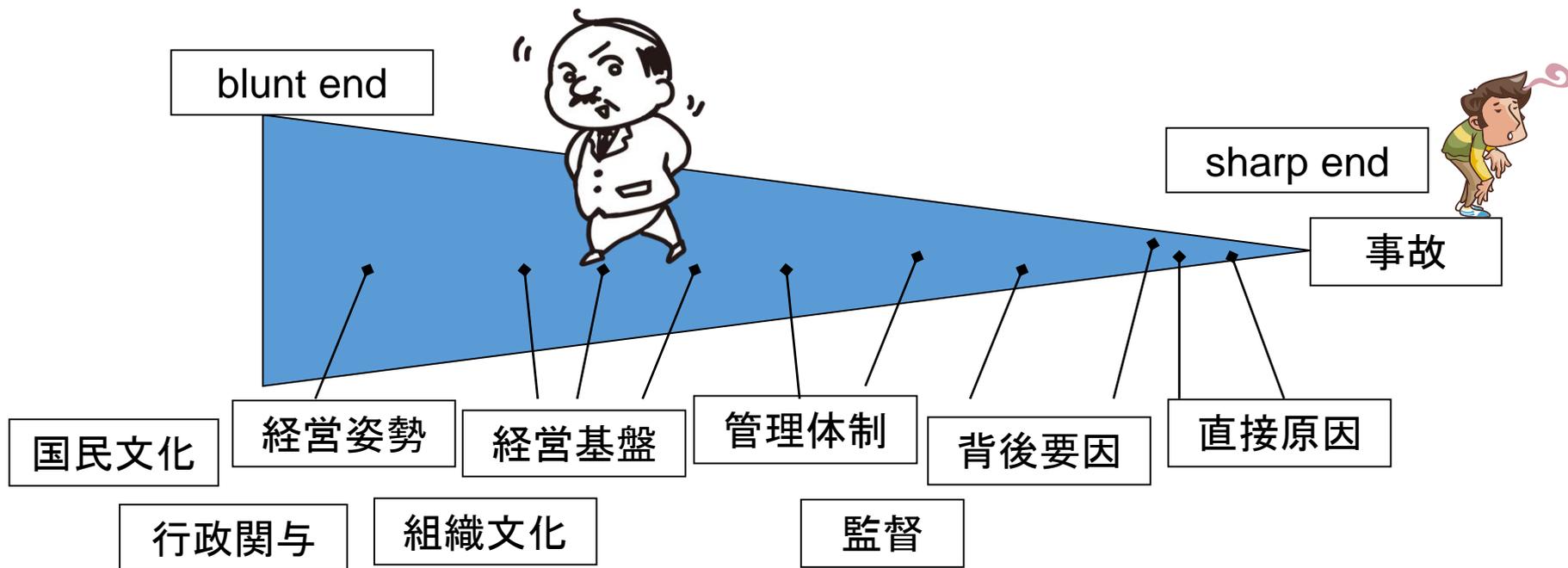
【例】

- JR西日本 福知山線事故(2005)
- 関越高速道バス事故(2012)
- 長野(軽井沢)スキーバス転落事故(2016)

現場の問題に矮小化した理解をすることはできない。

安全マネジメントにより抑圧すべき事故

運輸業務の特性を踏まえた上で、 経営・管理からの組織的な現場支援 が求められる



運輸安全マネジメントの利益

- 安全は経営責任である。事故は経営・管理の失敗である、という見方がなされ、多くの事業者において、そのもとに実効ある安全活動が展開されるようになってきたこと
- 安全の説明が出来るようになってきたこと
 - 活動なくして成果なし。
 - 組織の活動を説明することで利用者の納得を得る

見せられるから店

製造プロセスを見せられないのはいかがわしいことをしているから。
正しいことをしていれば、自信を持ってプロセスを見せられるはず。



安全の説明がされないと購買されない

今まで事故はありません

私を信じなさい

【利用者の不安】
猛獣は逃げませんね？
(安全ですね？)



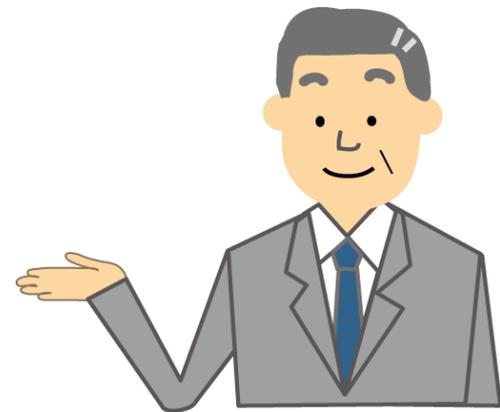
安全活動を展開しています

それをマネジメントしています

「安全報告書」を通じてありのままをお見せします

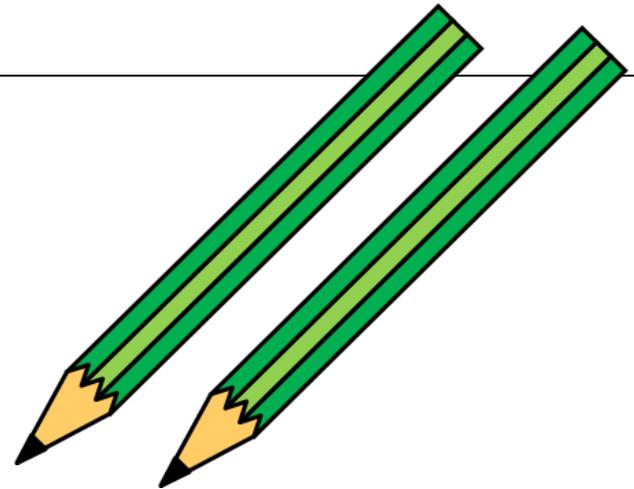
まとめると・・・

組織的取り組みでリンゴを守る。 それにより利用者の安全を保障する。



- 当社において求められる安全活動を自ら把握し、粛々と実施しているので、安全が確保されている。
- そうしたマネジメントを展開している。
- その取り組みを自信を持って説明できるから、利用者の納得と購買が得られる。

運輸事業と安全マネジメント 制度のこれからの課題



【課題1】

様々な安全影響要素への取組みの充実

社会要素

(社会的ハザード)

泥棒、いたずら、テロ ...
【防犯／セキュリティが必要】



自然要素

(自然ハザード)

地震、突風、豪雪...
動物、鳥...
ウイルス、病原菌...
【防災／衛生管理が必要】

技術要素

(技術的ハザード)

使われている技術
設備機器の老朽化...
【技術リスク管理が必要】



人的要素

規則違反、うっかり、労災 怠業...
【ヒューマンファクター対策が必要】



計画要素

【サービス対象の量規制も必要】



安全マネジメント

各社／各事業所で懸念される安全影響要素を洗い出しその対応を行う。

	具体的に懸念される事項 (過去に起きた・現に起きている・ 起こる可能性が見込まれる)	安全への対策の 立案と実行
社会要素		
自然要素		
技術要素		
計画要素		
人的要素		

こうした活動を制度化すること
経営が納得し、支持・支援すること

安全影響要素の状態は変わる

① 【社会要素・自然要素】

- 社会要素・自然要素
 - テロ、大地震等：予兆なくいきなり大事故に至る
- 被害最小化への取り組み
 - 今までの防備で大丈夫だろうか？
 - 緊急事態／異常事態への取り組みは？
 - 事故を早期に回復する活動の充実
(レジリエントな組織・現場作り)

安全影響要素の状態は変わる

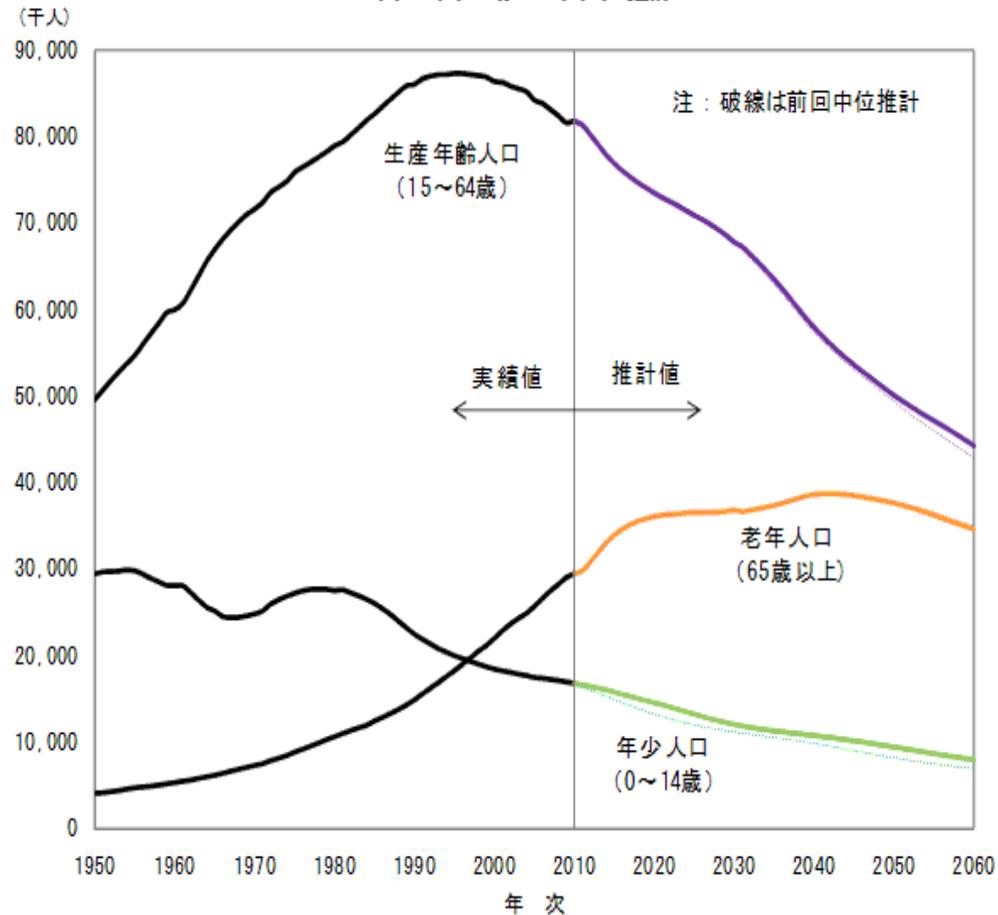
② 【人的要素】

- 高齢者・女性の活用
- ワンマン作業化
- 車両大型化
- 24時間サービス化
- 高齢旅客・外国人旅客の増加



- 高齢者・女性配慮
- ワンマン作業支援システム
- 教育訓練
- 疲労リスク管理
- バリアフリー, UD etc

図1-3 年齢3区分別人口の推移
— 出生中位(死亡中位)推計 —



【課題2】 中小事業者への取り組み支援

- 経営と現場の距離が短い
 - 経営者の「意識」が何よりも大事
- 意識があっても「知識」がなければ先に進まない
 - 身の丈に合った安全マネジメントシステムの構築
 - 安全推進の方策知識・技術の獲得

- 腐ったリンゴ理論に陥ってはダメ
- 中小事業者に対する支援体制が必要



【課題3】 国の評価者のスキルアップ

- 評価者の評価・指導力量の向上
- 事業者との信頼関係のより一層の構築
 - 評価による利益を、事業者が得られること
 - 「安全を盤石なものとする」事業者との目標の一致
 - 事業者と共に悩む姿勢

- それがないければ単なる儀式
- 事業者を苦しめるだけ

- 評価者は鏡。事業者は鏡に自分の姿を隠さず映すことで自分自身を知れる

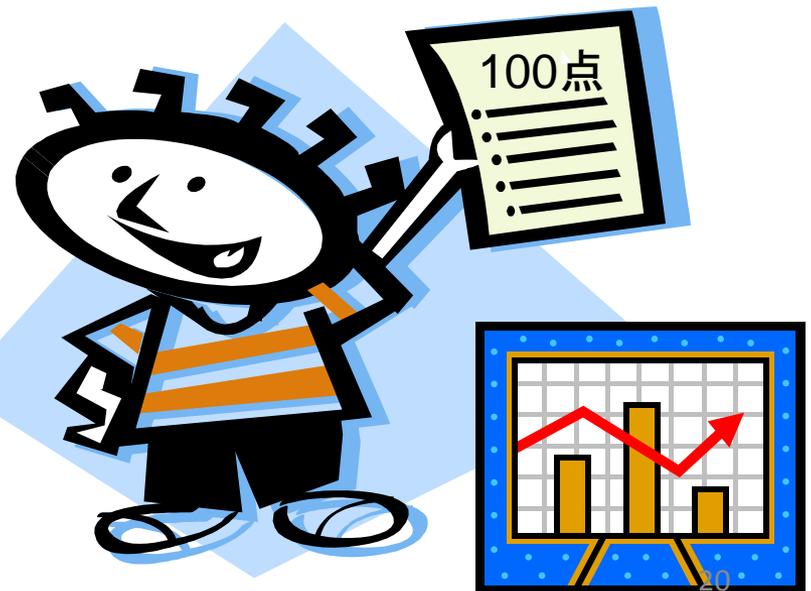
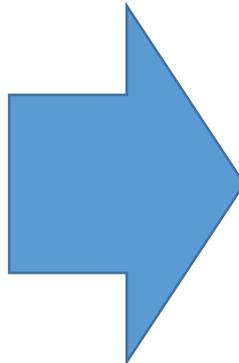


【課題4】未然防止への取り組みの充実

活動なくして成果なし。

【安全活動】

1. 再発防止活動
2. 未然防止活動



【再発防止】

軽微な問題の段階で手を打つ。
対策を講じなければ事故は再発する。大事故も起こる。



大事故 1

中程度事故 29

小事故 300

この段階で手を打ちたい！

ヒヤリハットや気がかり
報告に基づく活動！



現場の問題／会社の問題が隠されないことが極めて重要
⇒ ヒューマンエラーは非懲戒

【未然防止】 運輸事業の本来の安全の姿

運輸事業の特徴

- 運転者一人に、きわめて多くの利用者の命・財物が委ねられる
- ちょっとした事故(例:ダイヤ乱れ)であっても、社会に大混乱を与える場合がある
- 安全と、それを通じての安定輸送が強く要請される産業である

運輸事業を取り巻く実情

- 今までにない、様々な安全影響要素が出現してきている

組織をあげて未然防止の取り組みの一層の充実

【課題5】 安全マネジメント推進への方法論の研究

【安全文化の構築】

- 安全文化評価に基づく組織の状態改善、組織改革
- 組織・管理要因が複雑に絡まる事故の分析方法
- 不幸にして起きてしまった事故から、どのように教訓を得、継承し、自らのものとして学んでいくか

【未然防止活動の充実】

- 新たに出現が懸念される安全影響要素の予見と、それへの効果的な対応構築のための方法論

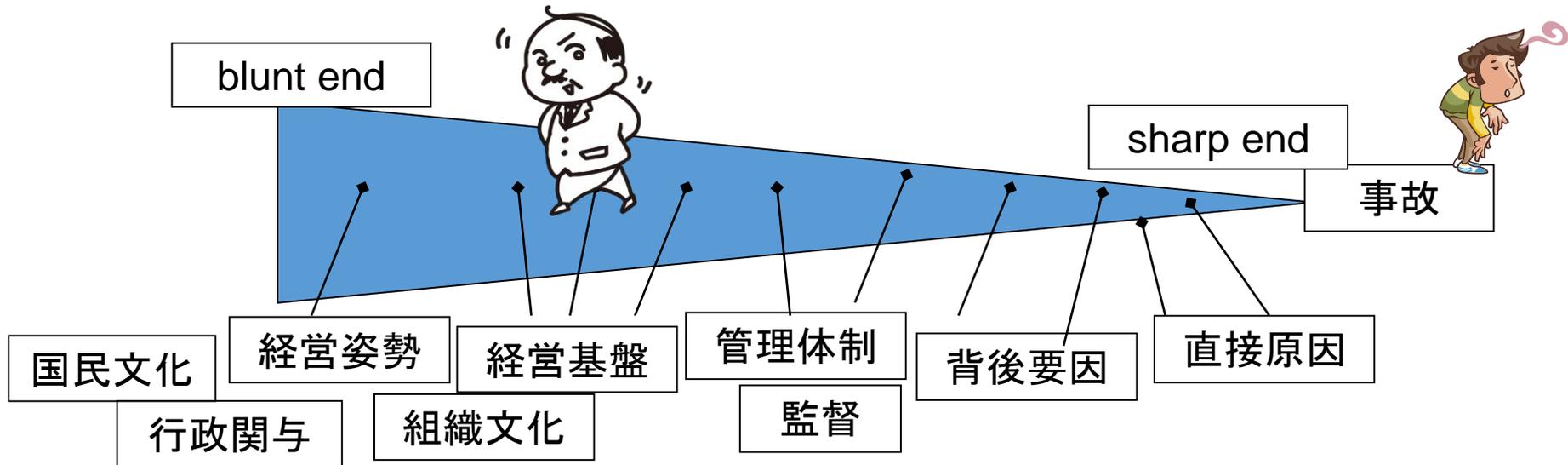
【利用者意識の高揚】

- 安全を商品購買の基準とする価値観形成
- 安全に関わる利用者の協力

等

まとめ

安全は経営・管理の結果論



活動なくして成果なし



活動を見せること

