

**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**

平成29年10月

国土交通省 大臣官房 運輸安全監理官

はじめに

「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」（以下「本資料」といいます。）は、国土交通省が平成29年7月6日に公表した「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」（以下「29年ガイドライン」といいます。）5.（12）に記述されている「マネジメントレビューと継続的改善」に関する理解を深めていただくことを目的として作成したものです。

運輸事業者の皆様におかれましては、今後、社内での安全管理体制に係る教育・訓練等の参考資料としてご活用いただければ幸いです。

なお、ガイドラインについては、次の国土交通省 HP をご覧ください。

<http://www.mlit.go.jp/common/001192077.pdf>

本資料は以下のとおり構成しています。

I 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」の解説

II 参考資料:

別添1：マネジメントレビュー会議手順書（参考）

別添2：是正・予防措置手順書（参考）
是正措置／予防措置報告書

別添3：「マネジメントレビューと継続的改善」のQ&A集

改定履歴	発行月
第3版	平成29年10月
第2版	平成22年3月
初版	平成19年10月

I 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』の解説

1. 29年ガイドライン5.(12)の記載内容

(12) マネジメントレビューと継続的改善

1) マネジメントレビュー

- ① 経営トップは、事業者の安全管理体制が適切に運営され、有効に機能していることを確認するために、安全管理体制の機能全般に関し、少なくとも1年毎にマネジメントレビューを行う。さらに、重大事故等が発生した際は適宜実施する。
- ② 経営トップは、マネジメントレビューの際に、例えば以下に示す安全管理体制に関する情報を確認し、安全管理体制の改善の必要性と実施時期、必要となる資源等について検討を行う。
 - ・社員・職員への安全方針の浸透・定着の状況
 - ・安全重点施策の進捗・達成状況
 - ・情報伝達及びコミュニケーションの確保の状況
 - ・事故等の発生状況
 - ・是正措置及び予防措置の実施状況
 - ・安全管理体制の実施状況及び改善の必要性の有無
 - ・内部監査の結果
 - ・改善提案
 - ・過去のマネジメントレビューの結果に対する対応状況
 - ・外部からの安全に関する要望、苦情
 - ・国の保安監査や運輸安全マネジメント評価の結果
 - ・その他必要と判断した情報 など
- ③ マネジメントレビューの具体的な実施体制、方法は、事業者の安全管理の実態に見合ったものとする。
- ④ 経営トップは、マネジメントレビューの結果として、例えば以下に示す事項を決定する。
 - ・今後の安全管理体制の構築・改善に関する取組目標と計画（次年度の安全重点施策を含む。）
 - ・輸送の安全に関する取組の手順・方法の見直し・改善
 - ・輸送の安全に関する組織・人員体制の見直し・改善
 - ・輸送の安全に関する投資計画の見直し・改善 など

2) 継続的改善（是正措置及び予防措置）

事業者は、「マネジメントレビュー」、「内部監査」又は日常業務における活動等の結果から明らかになった安全管理体制上の課題等については、その原因を除去するための是正措置を、また、輸送の安全に関する潜在的な課題等については、その原因を除去するための予防措置を適時、適切に講じる。是正措置及び予防措置を実施する際には、以下に定める手順で行う。

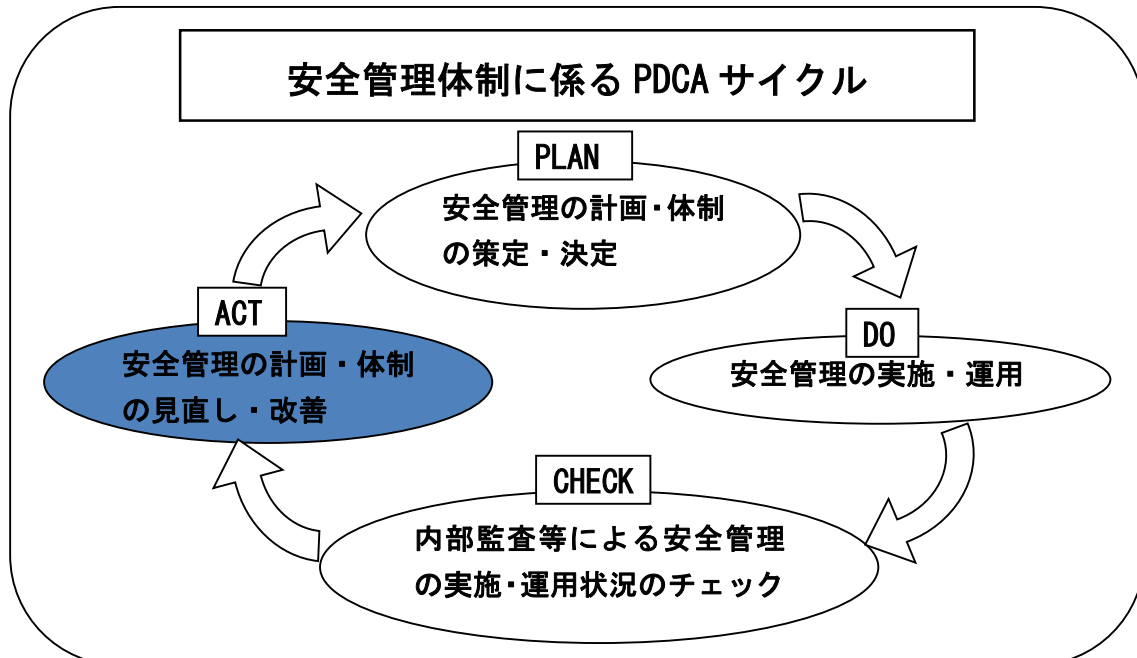
- ① 明らかとなった課題等及び潜在的な課題等の内容確認
- ② 課題等の原因の特定
- ③ 是正措置及び予防措置を実施する必要性の検討
- ④ 必要となる是正措置及び予防措置の検討・実施
- ⑤ 実施した是正措置及び予防措置の事後の有効性の評価

2. 安全管理規程に係る「マネジメントレビューと継続的改善」とは

29年ガイドライン4.「用語の定義」において、「マネジメントレビュー」及び「継続的改善」は、以下のとおり定義されています。

- (9) マネジメントレビュー：経営トップが主体的に関与して、少なくとも年に1回、事業者全体の安全管理体制の構築・改善の状況を振り返り、総括し、それら安全管理体制が適切かつ有効に機能していることを評価し、必要に応じて、見直し・改善を行う活動
- (10) 継続的改善：「マネジメントレビュー」、「内部監査」又は日常業務における活動等の結果から明らかになった安全管理体制上の課題等についてどのように改善するかを決め、是正措置又は予防措置を行う行為

マネジメントレビューと継続的改善は、以下に示す「安全管理体制に係るPDCAサイクル」のACT部分の取組に該当し、内部監査等による安全管理の実施・運用状況のチェックの結果、明らかとなった事業者の安全管理体制上の課題や問題点等について、必要な見直し・改善を行い、事後の安全管理の取組計画などに反映するものです。



したがって、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仕組みを構築し、適時・適切に実施することにより、安全管理の各種取組が改善し、ひいては、安全最優先の原則が事業者内部に徹底され、安全文化の構築・定着を促し、安全性向上を図ることが期待されます。

3. 安全管理体制に係る「マネジメントレビュー」の解説

(1) 実施主体

マネジメントレビューは、事業者全体の安全管理に係る取組を総括し、事後の取組計画や体制の方向性などを決定する趣旨から、経営トップ自らが主体的に関与し、実施していただくことが重要です。

(2) 実施時期

マネジメントレビューは、少なくとも1年に1回は実施することが望まれます。一般的には、年に1～2回程度、事故等の発生件数や教育・安全指導の進捗状況または内部監査の結果などを活用できる時期に実施します。事業者における課題に的確に対応した安全投資を行うため、可能であれば、次期の安全投資計画を策定する前に実施するとよいでしょう。

【実施時期のイメージ】（4月から事業年度が始まる事業者の例）

	1回目	2回目	備考
事例A	1月	4月	第3四半期までの状況を翌年度に反映
事例B	10月	2月	1回目を次期の安全投資計画策定の前に実施

また、重大な事故等が発生した場合や、組織の変更又は安全管理規程の改正等があった場合は、内部監査と同様に臨時のマネジメントレビューを実施し、安全管理体制が効果的に機能しているか、その有効性を確認します。

(3) 実施方法等

1) 実施方法

マネジメントレビューの方法としては、以下に示す方法がありますが、事業者の運用しやすい方法を採用し、実施するとよいでしょう。

- ① 経営トップが参加するマネジメントレビュー会議などマネジメントレビューを行う会議体を設置し、当該会議体で実施
- ② 事業者全体の意思決定の場である経営会議など既存の会議体の場で実施
- ③ 安全統括管理者等が安全管理体制の取組状況や課題等について取りまとめ、経営トップに報告し、当該報告をもとに経営トップが必要な指示・決定を行う形で実施

2) マネジメントレビューで総括又は振り返るべき事項・情報

マネジメントレビューでは、事業者全体の安全管理に係る取組を総括し、事後の取組計画や体制の方向性などを決定するため、マネジメントレビューで総括又は振り返るべき事項・情報としては、29年ガイドライン5.(12)1)②に例示する情報（本資料1ページ参照）などを幅広く収集し、取りまとめ、総括・検討するとよいでしょう。

3) マネジメントレビューで決定すべき事項

マネジメントレビューを実施した結果として、29年ガイドライン5.(12)1)

④に例示する事項（本資料1ページ参照）などを決定するとよいでしょう。

4) マネジメントレビューの実施記録

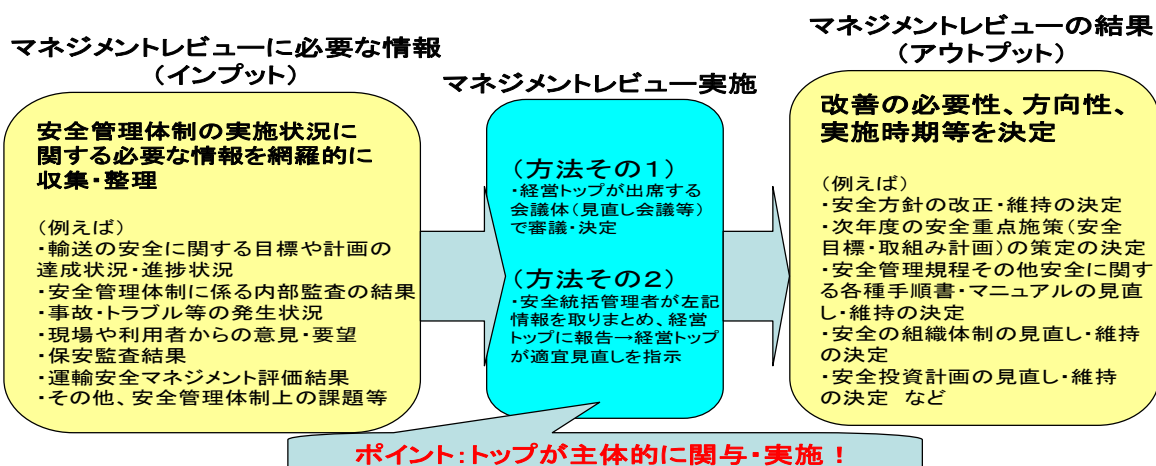
マネジメントレビューを実施した際には、事後に安全管理の各種取組を振り返ることにより適切な取組を実施する参考とするため、上記1)に示すいずれの方法の場合にあっても、確実に記録を作成し、適切な方法で保存することが重要です。

マネジメントレビューの実施記録を残すことで、例えば、同じような傾向の事故が再発したときに、対策を見返すことにより、有効な再発防止策を策定することが可能となります。そのためにも、単に取組を実施した内容だけを記録するのではなく、その効果についても記録することが望まれます。

【マネジメントレビューについて（まとめ）】

安全管理体制全般の見直し（マネジメントレビュー）

安全管理体制の見直し(マネジメントレビュー)は、少なくとも年に1回、事業者における安全管理体制全般について、経営トップの主導のもと、包括的に評価するもの
(※事業者の安全管理体制全般のPDCAサイクルのAの取組み)



4. 安全管理体制に係る「継続的改善」の解説

安全管理体制が、輸送の安全の確保を達成するという目的を果たすためには、その機能を継続的に向上させていくことが重要になります。

安全管理体制に関する各種取組を実際に運用していく場合、時として、様々な課題や不具合が発生したり、あるいは、それら課題等が発生するおそれが懸念されるケースがありうると考えます。

例えば、ヒヤリ・ハット情報の収集・活用の取組について、ヒヤリ・ハット報告があまり報告されず（集まらず）、活用できない状況の場合、「なぜ報告がなされないのか」について現場要員の意見等を聴取し、その理由等を把握した上、現場要員が報告しやすいよう、ヒヤリ・ハット報告様式を改訂したり、報告の方法の見直しを行うといったことを継続的改善とといいます。

日常業務における活動の結果又は内部監査、マネジメントレビュー等の、29年ガイドライン5.(2)～(14)から明らかになった安全管理体制上の課題等について、適時、適切に是正措置や予防措置を実施していきます。安全管理体制を日々見直し、継続して改善を行うことは、安全管理体制の向上に不可欠です。

(1) 是正措置

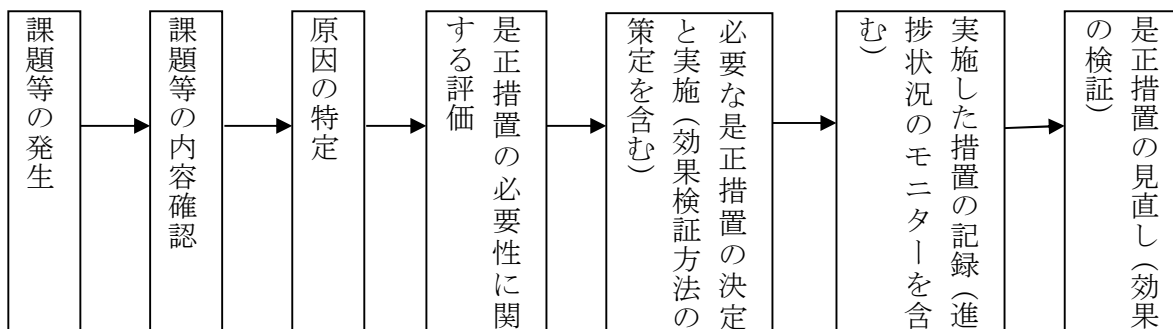
是正措置は、29年ガイドライン4.「用語の定義」に、次のとおり定義されています。

是正措置：明らかとなった課題等を是正する措置であって、再発を防止するために、その課題等に見合った、原因を除去するための措置

1) 是正措置の手順

一般的な是正措置の手順は、次のフロー図のとおりです。

是正措置のフロー図（例）



2) 是正措置の例示

例えば、路線バス事業者において、ある営業所から「新規採用者の接触事故増加」が報告されたと仮定します。

当該報告を受け、他の営業所を調査したところ、同様の状況や接遇に対するクレームが増加傾向にあることが分かりました。

新規採用者に対する訓練が不足していることが原因ではないかと考え、その対策（是正措置）として訓練期間を4週間から5週間に延ばすこととし、年度末に安全対策部が接触事故・クレーム件数を把握し過去のデータと比較することで、効果を検証することとしました。

対策を実施し、対策の有効性（効果）を検証した結果、新規採用者の接触事故・クレーム件数が減少していれば対策を継続、減少していなければ対策を見直すことになります。

(2) 予防措置

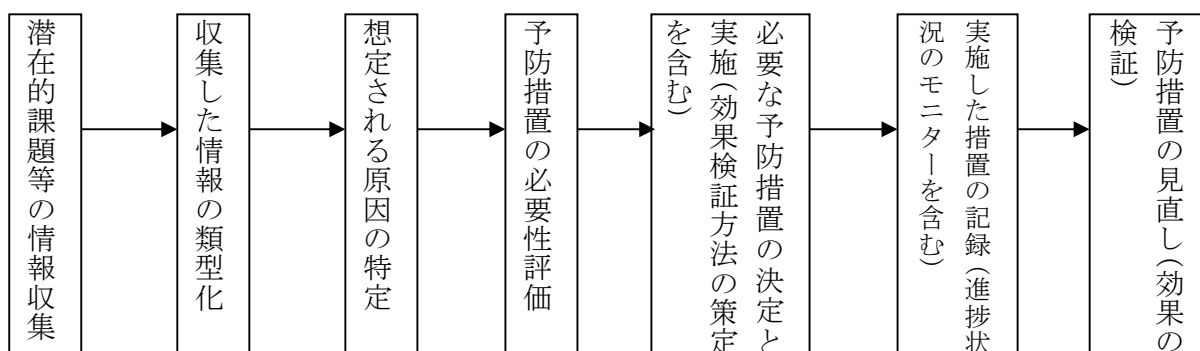
予防措置は、ガイドライン4.「用語の定義」に、次のとおり定義されています。

予防措置：潜在的な課題等の発生等を予防する措置であって、その課題等に見合った潜在的な課題等の原因を除去する措置

1) 予防措置の手順

一般的な予防措置の手順は、次のフロー図のとおりです。

予防措置のフロー図（例）



2) 予防措置の例示

運転士の採用募集に対する応募が低調だが、一定数の採用をしなければならず、採用基準を緩和することにしたと仮定します。

採用基準を緩和することにより想定される問題（潜在的課題）として、運転経験や技量が十分でない新規運転士が増加することで、経験・技量不足による事故及びクレーム件数の増加が考えられます。

その対策（予防措置）として、①教習期間を4週間から5週間に延長、②見極め後の監査回数を2回から3回に増加、③営業所の指導運転士による面談を実施することとしました。

この場合の対策の有効性（効果）を検証方法としては、従来の採用基準により採用した新規運転士の事故・クレーム件数と緩和した採用基準により採用した新規運転士の事故・クレーム件数を比較することになるでしょう。

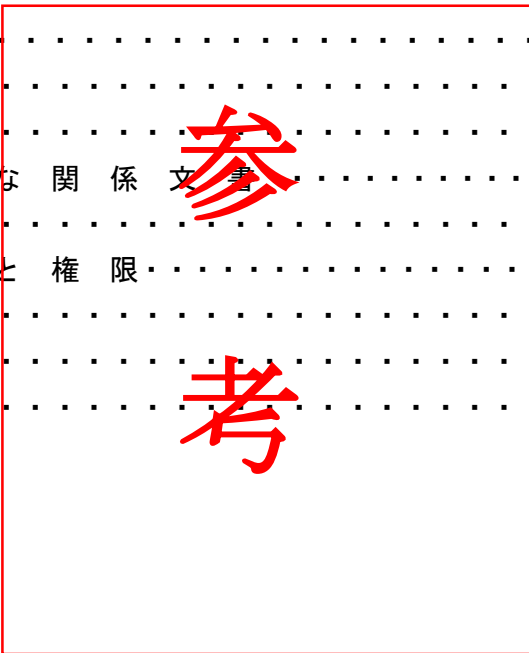
一般に、予防措置は、是正措置と比較して少ない経営資源の投下で高い効果を発揮するといわれています。人的・物的損害を最小化するためにも、予め事故の芽を摘んでおくことは非常に重要ですので、積極的に取り組むことが期待されます。

II 參考資料

別添1：マネジメントレビュー会議手順書（参考）

〇〇〇〇株式会社 安全管理文書	マネジメントレビュー会議手順書	ページ	1
		発行日	〇. 〇. 〇
	文書番号 ABC-〇〇	改訂日	

表紙	1
改訂履歴	1
1. 目的	2
2. 適用	2
3. 主要な関係文書	2
4. 定義	2
5. 責任と権限	2
6. 手順	2
7. 評価	4
8. 記録	4



発行年月日 (改版/改訂日)	区分		改訂履歴 (改版/改訂の内容と改訂頁)
	版次	訂次	

承認	確認	作成	管理者

(注意)
 本資料はあくまでも参考であり、事業者の皆様が利用についてご判断下さい。
 国土交通省 大臣官房 運輸安全監理官

1. 目的

本手順書は、経営トップが安全管理体制を評価し、かつ、見直し・改善するための「マネジメントレビュー会議」が、円滑かつ確実に実施されることを目的として、会議開催の手順、及び責任と権限について規定する。

2. 適用

本手順書は、安全管理規程が適用される経営管理部門及び現業〇〇の部署に適用し、マネジメントレビュー会議の計画・立案、実施及び記録を規定範囲とする。

3. 主要な関係文書

- ・ 関係法令：〇〇法〇〇規則
- ・ 安全管理規程その他の安全管理体制に係る全ての社内手順書

4. 定義

安全管理規程によるほか、次のとおりとする。

- (1) マネジメントレビュー会議：安全管理体制が適切に機能していることを評価し、かつ見直すために、経営トップが主催する会議。
- (2) 定期マネジメントレビュー会議：年1回定期的に実施するマネジメントレビュー会議。この会議は、経営トップが開催時期を指定して年1回行う。
- (3) 臨時マネジメントレビュー会議：重大事故の発生、安全管理規程の改正等があった場合であって、経営トップ又は安全統括管理者が必要と認めた場合に実施するマネジメントレビュー会議をいう。

5. 責任と権限

(1) 経営トップ：

マネジメントレビュー会議を開催し、議長として会議の取りまとめを行う。

(2) 安全統括管理者：

経営トップの指示を受け、〇〇課に指示するなどして、関係者に対して会議開催の通知を行い、会議議事録の作成、保管、写しの配布を行う。

6. 手順

マネジメントレビュー会議（以下「会議」という。）は、次の手順により実施する。ただし、本手順書に拠りがたい場合であって、経営トップの承認を受けた場合は、この限りでない。

6. 1 会議の招集

経営トップは、会議を毎年1回（原則として〇月）開催するほか、下記のような重要問題が発生した場合等には、必要に応じて臨時会議を開催する。なお、会議の開催日時、場所については安全統括管理者が連絡文書により関係者に通知する。

a. 安全管理体制上の重大な問題点の認識

- b. 重大事故、緊急事態の発生
- c. 安全管理体制における改善の必要性の認識
- d. 組織の変更
- e. その他

6. 2 会議の出席者

経営トップ、安全統括管理者、及び経営トップが必要と認め別途指名した者。

6. 3 会議の議題

会議で審議する情報等は次のとおりとし、安全統括管理者又は安全統括管理者が指名した者が報告、説明を行う。

- a. 安全管理体制の適切性・妥当性
- b. 安全方針の浸透・定着の状況
- c. 安全重点施策の進捗・達成状況
- d. 情報伝達及びコミュニケーションの確保の状況
- e. 事故等の発生状況
- f. 安全に関する投資の実施状況
- g. 安全管理体制の実施状況及び改善すべき点（改善提案を含む）の有無
- h. 安全方針、安全重点施策、組織、手順の変更の必要性
- i. 事業環境（組織・業務・設備・法令等）の変化に対する考慮
- j. 内部監査の結果（第三者監査、第三者(外部)監査の結果を含む）
- k. 是正措置及び予防措置の結果
- l. 外部からの安全に関する要望、苦情
- m. 過去のマネジメントレビューの結果に対する対応状況
- n. その他

6. 4 会議での決定事項

会議では、次の事項について決定及び措置を行う。

- a. 安全管理体制の有効性の見直しと改善
- b. 安全管理規程の遵守徹底に必要な業務の継続的改善
- c. 経営資源投入の必要性
- d. 安全方針、安全重点施策の策定・見直し
- e. その他

6. 5 是正措置及び予防措置の要求と実施

6. 5. 1 経営トップは、是正措置、予防措置又は改善が必要であると思われる事項があった場合、それらについて会議で協議・決定して、実施及び指示を行う。

6. 5. 2 安全統括管理者は、経営トップの指示により、該当部門の長に対して、『是正・予防措置手順書』により、期限を定めて是正措置、予防措置又は改善を

実施させる。

6. 5. 3 該当部門の長は、定められた期間内に是正措置、予防措置又は改善を実施し、その結果を安全統括管理者へ報告する。

6. 5. 4 安全統括管理者は、是正措置、予防措置又は改善の実施結果を検証して経営トップへ報告する。

6. 6 議事録の作成と配布

安全統括管理者は会議実施後10日以内に議事録を作成し、会議の出席者にその写しを配布する。

7. 評価

経営トップは、年1回以上、次の項目を参考に会議が有効に機能していることを確認する。

- a. 安全管理体制の輸送の安全の確保に対する効果
- b. 安全重点施策の達成状況
- c. 是正措置、予防措置、及び改善の成果が上がっているか
- d. その他

8. 記録

8. 1 マネジメントレビュー会議議事録（保管期間：10年）

8. 2 マネジメントレビュー会議開催通知書（保管期間：3年）

別添2：是正・予防措置手順書（参考）

〇〇〇〇株式会社 安全管理文書	是正・予防措置手順書	ページ	1
		発行日	〇. 〇. 〇
	文書番号 ABC-〇〇	改訂日	

表紙	1
改訂履歴	1
1. 目的	2
2. 適用範囲	2
3. 主要な関連文書	2
4. 定義	2
5. 責任と権限	2
6. 手順	3
7. 評価	4
8. 記録	4



発行年月日 (改版／改訂日)	区分		改訂履歴 (改版／改訂の内容と改訂頁)
	版次	訂次	

承認	確認	作成	管理者

(注意)
 本資料はあくまでも参考であり、事業者の皆様が利用について御判断下さい。
 国土交通省 大臣官房 運輸安全監理官

1. 目的

本手順書は、安全管理体制の実施・運用を行うにあたり、安全に関する課題等が発生・発見され、若しくは発生する可能性が予測される場合に、その原因を究明し重大な事故等に至らないようにするための是正／予防箇所の特定、措置、及び責任と権限について規定する。

なお、本手順書でいう課題等とは、「マネジメントレビュー会議」等で対応が決定された、安全管理体制全般に係る課題（例：安全重点施策が未達成）のみならず、現場における障害、事故、トラブル等を含むものとする。

2. 適用範囲

本手順書は、安全管理規程が適用される経営管理部門及び現業〇〇の部署に適用し、課題等の発生、若しくはその可能性の報告受付、是正・予防措置の実施、フォローアップ及び効果のレビューまでを範囲とする。

3. 主要な関係文書

- ・ 関係法令：〇〇法〇〇規則
- ・ 安全管理規程その他の安全管理体制に係る全ての社内手順書

4. 定義

4. 1 是正措置

明らかとなった課題等（安全管理体制上の不具合や実際に発生した障害、事故、トラブル等を含む）を修正する措置であり、かつ再発を防止するために、その様態に見合った、根本的原因を除去するための措置のことをいう。

4. 2 予防措置

潜在的な課題等（安全管理体制上の不具合や発生のおそれがある問題点（障害、事故、トラブル等を含む））を事前に予防する措置であり、かつその課題等の様態に見合った、根本的原因を除去するための措置のことをいう。

5. 責任と権限

5. 1 安全統括管理者

安全管理体制の課題等に係る是正措置の検証・評価及び潜在する原因の調査と予防措置の指示、それによる根本的原因の除去確認など、講じられた措置の有効性検証と評価、並びにそれを安全管理体制全体の改善に供し、必要に応じて経営トップにそれらの報告を行う。

5. 2 部門長

当該部門における課題等の是正・予防措置の検証と有効性の評価、並びに潜在的課題の原因調査、それを除去するための予防措置の立案と実施担当者への実施指示、及び実施後の検証と評価、並びにそれを当該部門の改善と向上に供する責任を有する。

5. 3 実施担当者

部門長の指名を受け、当該部門における課題等の是正措置、及び予防措置の実施と検証、並びに部門長への報告、フォローアップ、及び効果のレビューを実施する。

6. 手順

6. 1 共通事項

是正、予防を問わず、これらの措置については、次の共通事項に留意の上で実施する。

- a. 課題等の原因を特定する。
- b. 最善の是正・予防措置を講じ、根本的な原因を除去する。
- c. 再発を防止するべく、フォローアップ及び効果のレビューを実施する。

6. 2 是正措置

6. 2. 1 課題等の発生、若しくは発見の報告を受けた当該部門の実施担当者は、その原因を究明・特定し、それを除去するための是正措置を講ずるとともに、速やかにその事実と実施した措置の方法、及び有効性を確認する方法を「是正措置／予防措置報告書」に記載し、部門長に提出する。

6. 2. 2 部門長は「是正措置／予防措置報告書」の内容を確認し、実施担当者が講じた是正措置の検証を行い、必要と認められた場合には更なる是正措置を検討し、「是正措置／予防措置報告書」に明示の上でその是正措置の実施を指示する。

また、実施担当者に対してフォローアップ及び効果のレビューを指示するとともに、当該課題等に係る是正措置により原因除去が完了した時点で「是正措置／予防措置報告書」を安全統括管理者へ提出する。

6. 2. 3 必要に応じて、安全統括管理者は是正措置完了の確認をする。但し、その措置が不十分、若しくは有効と認められない場合、部門長に対してその見直しと措置の再指示をする。

是正措置の完了が確認できた場合はその「是正措置／予防措置報告書」は実施記録として保管する。

6. 3 予防措置

6. 3. 1 安全統括管理者は、以下の情報源により課題等発生の可能性を予測し、必要があると判断した場合は、部門長に予防措置を指示する。また、部門長は独自に予防措置を実施してもよい。

- a. 関係法令等の改正情報
- b. 過去における課題等の事例及びその記録
- c. 利害関係者からの苦情・クレーム記録
- d. 過去の是正措置及び予防措置の記録
- e. ヒヤリ・ハット報告

6. 3. 2 部門長は当該部門に潜在する危険性の有無を調査し、課題等の発生を未然に防ぐ対策を検討立案し、必要に応じて安全統括管理者に報告、安全統括管理者の同意・決定を得た後に、「是正措置／予防措置報告書」をもって関係する実施担当者に通知し、その予防措置の実施を指示する。

6. 3. 3 実施担当者は6. 3. 2の指示を受け、関係する、又はその可能性のある全ての要員を対象に「是正措置／予防措置報告書」の指示に基づく予防措置を早急に実施する。

予防措置の実施後、実施年月日、方法、対象者、及び有効性を確認する方法等を「是正措置／予防措置報告書」に記入の上、部門長へ提出する。

6. 3. 4 部門長は、実施された予防措置を検証し、潜在的な原因の除去に至ったことを確認後、その旨を「是正措置／予防措置報告書」に記入し、安全統括管理者へ提出する。

また、実施担当者に対してフォローアップ、及び効果のレビューを指示する。

6. 3. 5 必要に応じて、安全統括管理者は予防措置完了の確認をする。但し、その措置が不十分、若しくは有効と認められない場合、部門長に対してその見直しと措置の再指示をする。

予防措置の完了が確認できた場合はその「是正措置／予防措置報告書」は実施記録として保管する。

7. 評価

7. 1 各部門長は、当該部門に係る是正措置・予防措置を検証、有効性を評価し、以後の改善のために活用する。

また、実施担当者からの「是正措置／予防措置報告書」を受け、実施された是正措置・予防措置の方法、及び目的が立案に沿ったものかどうかを確認し、その有効性を検証、評価を記録し、以後の安全管理体制の見直し・改善に活用する。

7. 2 必要に応じて、安全統括管理者は、実施された是正・予防措置を受け、その内容を確認・検証の上で、有効性を評価、他部門の改善のために活用する。

8. 記録

8. 1 是正措置／予防措置報告書（保管期間：3年）

是正措置／予防措置報告書

部門／支店：	
是正／予防報告 No.：	
報告書作成日	

1. 課題等の内容

課題等報告 No.：	部門／支店：

2. 是正措置／予防措置の記録と結果

【発生原因】			
【暫定改善策】			
【再発防止策】			
【効果確認方法】			
計画承認	年 月 日	署名：	措置日
			年 月 日

3. 是正措置／予防措置の有効性の検証

検証：部門長	
検証日	年 月 日

4. 是正措置／予防措置の有効性の検証

検証：安全統括管理者／事業部長／本社関係部長 (最終検証者は○印をつける)	
検証日	年 月 日

社長	安全統括管理者	事業部長／本社関係部長	支店長	(支店)部長	(支店)課長	担当者	報告者

別添3：「マネジメントレビューと継続的改善」のQ & A集

1. マネジメントレビュー

(1) マネジメントレビューの必要性

Q 1：弊社では、課題等が発生した場合その都度対応しておりますので、新たに経営トップが関与するマネジメントレビューの仕組みを設けることに疑問を感じているのですが？

A 1：経営トップが安全管理体制の全般の仕組みに問題がないかどうかを定期的にチェックし、必要に応じて改善の指示を出すことは、全社的な輸送の安全性向上の観点から極めて重要であり、マネジメントシステムにおいて必要不可欠な取組（プロセス）であると考えます。個別の課題発生時にその都度改善策を検討・実施することも当然必要ですが、過去1年程度の輸送の安全の確保に関する取組等を振り返り、マクロな視点から会社全体の仕組みを定期的に見直すことは重要である旨、ご理解ください。

(2) マネジメントレビューの体制

Q 2：マネジメントレビューを行うために、新たに会議体を設ける必要がありますか？

A 2：マネジメントレビューの場として新たに会議体を設ける必要はなく、経営トップをはじめとする輸送の安全に係わる経営陣が出席する既存の経営会議等を活用し、議題の一つとしてご審議いただくこともご検討ください。

Q 3：既存の会議体を活用してマネジメントレビューを実施する場合、新たに『マネジメントレビュー会議手順書』を作成する必要がありますか？

A 3：「マネジメントレビュー会議手順書」作成の必要性は、事業者の判断です。ただし、作成しない場合は、例えば「〇〇会議の場を利用してマネジメントレビューを行う」、「いつ行う〇〇会議でマネジメントレビューを行うのか」などの内容は、手順を明確にする観点から明文化の必要性についてご検討ください。

Q 4：経営会議をマネジメントレビューの場として位置付けた場合、マネジメントレビューの審議部分に関して単独の記録を作成する必要がありますか？

A 4：経営会議の議事録の一部として、マネジメントレビューに関する審議が行われたことが記録されていれば結構です。

Q 5：マネジメントレビューは、必ず会議体形式で行わないといけないのでしょうか？

A 5：マネジメントレビューは、事業者の規模、手慣れた意志決定手順及び安全管理の実態等を勘案して決定すべきであり、必ずしも会議体形式でマネジメントレビューを行う必要はありません。会議体形式以外では、例えば、安全統括管理者が安全管理体制の課題等を取りまとめ、経営トップに報告し、当該報告をもとに経営トップが必要な指示・決定を行う形でマネジメントレビューを実施するケースも考えられます。ただし、このような場合も、会議体で行う場合と同様、当該報告や指示・決定

の内容を記録し、残す必要があります。

Q6：マネジメントレビューを経営トップ1人で実施しても問題ないということですか？

A6：会議体形式によるマネジメントレビューではなく、経営トップ一人によるマネジメントレビューでも問題ありません。事業の形態、規模等に応じて、マネジメントレビューの実施方法をご検討ください。

(3) マネジメントレビューの時期

Q7：マネジメントレビューの実施頻度は、目安がありますか？

A7：年1回以上、次期の安全投資を決定する時期及び内部監査の結果を活用できる時期を選定することが望まれます。

Q8：予め定めた定期のマネジメントレビューの実施時期が、業務多忙により当初の予定から1ヶ月繰り延べてしまいました。問題ありますか？

A8：マネジメントレビューの実施時期につきましては、「毎年〇月に実施する」というおおよその目安を社内で定めておく必要はありますが、実際の実施月が1～2ヶ月程度前後しても、有効なマネジメントレビューが実施されていれば問題ありません。ただし、恒常的に繰り延べが発生することは望ましくありません。

(4) 臨時のマネジメントレビュー

Q9：臨時のマネジメントレビューを行うには、経営トップの指示による場合以外でも可能ですか？

A9：臨時のマネジメントレビューは、通常、経営トップ又は安全統括管理者の指示により実施しますが、他の関係者から経営トップ又は安全統括管理者への上申に基づき行っても結構です。

(5) マネジメントレビューの手順

Q10：本資料に添付するマネジメントレビュー会議手順書どおり実施するのは、当社にとって負担が大きいのですが？

A10：本資料に添付する手順書はあくまで一例ですので、自社の規模・機能等に応じて、適宜、手順の加除訂正し、使いやすい内容でマネジメントレビューの手順を決めていただいても結構です。

Q11：ガイドラインに記載された検討（インプット）項目について、毎回全て審議する必要がありますか？

A11：検討項目の全てを毎回討議する必要はありません。自社で各検討項目の優先順位を定めて、検討いただければ結構です。また、これらの項目はあくまで例であり、自社として優先順位の高い重要な検討課題等があれば、適宜マネジメントレビューの場で追加検討を行ってください。

(9) マネジメントレビューの結果

Q12: 安全管理体制を構築・改善する上で、マネジメントレビューの結果をどのように活用すればよいのでしょうか？

A12: マネジメントレビューは、安全管理体制のP-D-C-AサイクルにおけるA段階であり、次のP段階へどのように反映させるかが重要なポイントとなります。

例えば、今年度の安全重点施策の達成状況を精査し、次の①、②の取組を行うことが考えられます。

①達成した目標については、一層の安全性の向上を図るため、より高い目標を設定し、そのために必要な施策を講じる。

②未達成の目標については、未達成となった原因を究明し、それら原因を解決すべき施策を追加措置するなどして、目標達成に向けた安全重点施策の修正・改善を行う。

Q13: マネジメントレビューの結果として実施すべき措置（アウトプット）として、具体的に何を考えればよいのでしょうか？

A13: マネジメントレビューの結果として実施すべき措置（アウトプット）は、あくまで例ですが、ガイドライン5.（12）1）④に掲げる事項を決定いただければと考えております。

2. 継続的改善

Q14: 当社は、創業以来数十年間無事故で、現状の体制になんら問題を感じておりません。そのため、安全管理体制の継続的改善を行うことの必要性に疑問を感じているのですが？

A14: 数十年間事故が発生していないのは、過去の経験として大きな財産であり、素晴らしいことです。しかしながら、未来永劫事故が発生しないとは言い切れず、事業を取り巻く環境も日々刻々と変化します。常に会社全体の輸送の安全の取組を見直し、不断の改善策を検討・実施し、輸送の安全性の向上に努めることが重要です。

Q15: 是正措置や予防措置を講ずべき安全に関する課題等とは、具体的にどのようなものを想定すればよいですか？

A15: 課題等には、安全管理体制全般に係る部分と日常業務における部分が含まれます。「安全管理体制全般に係る課題」には、例えば安全重点施策の未達成等があり、「日常業務に係る課題」には、障害、事故、トラブル等の発生が考えられます。

Q16: 是正措置と予防措置の違いがよくわからないのですが？

A16: 端的に言いますと、

「是正措置＝発生した課題等の再発防止策・・・過ちは二度と繰り返さない」

「予防措置＝課題の発生に対する未然防止策・・・転ばぬ先の杖」になります。

措置を実施する時点が、「課題等が表面に現れ、かつ被害を受けた時点」の前か後

かによって名称が違うだけで、実施する措置自体は変わらない場合もあります。

Q17： 是正措置のやり方がよくわからないのですが？

A17： 是正措置とは、ある一つの輸送活動・作業で事故・重大インシデントが発生した場合、その原因を分析・究明し、それら原因を踏まえた対策を検討・策定し、当該輸送活動等に対策を講じ、当該事故等の再発防止を図るものです。

是正措置の一例を提示します。

[例示]

ある運行（運航）マニュアルに不適切な手順の記述があり、当該手順通りに輸送活動を行ったため、事故が発生したことから、当該不適切な記述を修正し、現場に配布するとともに、現場の全要員に対し、再度、運行（運航）マニュアルに係る教育訓練を実施し、後日、現場の全要員に対し、修正した手順どおり輸送活動が実施されているかについて、管理者により巡回確認する。

Q18： 予防措置のやり方がよくわからないのですが？

A18： 予防措置とは、現場からのヒヤリ・ハット、「事故の芽」等不安全事象の報告、他社の事故事例などを踏まえ、発生し得る事故・重大インシデントを想定し、当該事故等の発生を防止する対策を事前に検討・策定・実施し、当該事故等の未然防止を図るものです。

予防措置の例を提示します。

[例示]

他社で不適切な運行（運航）手順を起因とする事故が発生したことから、社内の運行（運航）マニュアル等を精査し、不適切な手順の有無について確認を行い、それらの結果を踏まえ当該マニュアルを全般的に見直し、現場に配布するとともに、現場の全要員に対し、再度、運行（運航）マニュアルに係る教育訓練を実施し、後日、現場の全要員に対し、修正した手順どおり輸送活動が実施されているかについて管理者により巡回確認する。

Q19： 事故等が発生した場合はその被害を最小限に食い止めるような対応をいたしますし、また、発生した事故に対する是正措置（再発防止策）を水平展開することは重要だと思います。しかしながら、弊社が今まで遭遇したことの無いような事例まで想定して、予防措置をする必要性を感じていないのですが？

A19： 課題等が発生しない場合は、予防措置を実施したことが無駄になってしまったと思いがちですが、事故等が発生した場合における企業の社会的責任、信用失墜などを考慮すれば、事前に事故の芽を摘み取る措置は極めて重要であると考えます。

Q20： 当社では、安全統括管理者が参加する既存の会議体において、個別の報告形式により、現場から提案された「是正・予防措置」の内容を検討し、その実施を決定しています。その場合は、是正・予防措置の手順書や記録を単独で作成する必要がありますか？

A20：必ずしも『是正・予防措置手順書』を単独で作成する必要はありませんが、是正・予防措置の一連の手順を、既存の文書等に明文化することが望まれます。文書には、「〇〇会議の場を利用して是正・予防措置の内容を検討し、実施の必要性を検討する」等の記述があれば結構です。

また、記録についても、「是正・予防措置に関する記録」の一部として、〇〇会議の議事録を活用することをご検討ください。

本資料作成にあたり、中越運送株式会社に御協力頂きました。