

安全管理体制に係る内部監査について

国土交通省 大臣官房 運輸安全監理官室

VERSION	DATE	REMARKS
Ver1.1	2021/03/03	
Ver1.2	2023/06/22	
Ver1.3	2025/04/02	

はじめに

「安全管理体制に係る「内部監査」の理解を深めるために」(以下「内部監査テキスト」という。)は、国土交通省が令和5年6月に改訂した「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「ガイドライン」という。)5.(11)に記述されている「内部監査」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。

なお、本資料は、ガイドラインに関する運輸安全マネジメントセミナーを受講等して運輸安全マネジメントの考え方を一定程度理解している方々を念頭に置いて作成しています。

このため、運輸安全マネジメントの考え方に関する基礎知識が十分でないと考えられる場合は、以下の国土交通省HP をご覧いただき、運輸安全マネジメントセミナー(ガイドラインセミナー)若しくは第三者機関が実施する認定セミナーを受講いただいてから本書をご覧いただくことをお勧めします。

<https://www.mlit.go.jp/unyuanzen/seminar.html>

目 次

1. 運輸安全マネジメント制度の概要
2. 評価で把握された安全管理体制の課題と対応
3. 安全管理体制に係る「内部監査」の理解を深めるために

1. 運輸安全マネジメント制度の概要

「運輸安全マネジメント制度」導入の起因となる事故・トラブル

●平成17年3月

鉄道



踏切障害事故
《死者2名、負傷者2名》

●平成17年4月

自動車



バス転覆事故 《死者3名、負傷者20名》

●平成17年5月

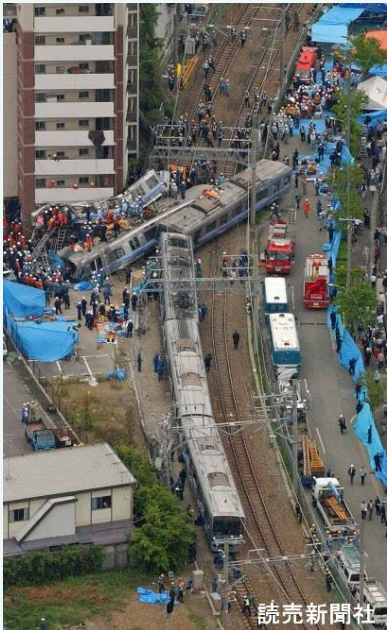
海運



フェリー防波堤衝突《負傷者23名》

●平成17年4月

鉄道



列車脱線事故
《死者107名、
負傷者562名》

●平成17年4月

自動車



トラック踏切衝突事故 《飲酒運転》

●平成17年3月

航空



客室乗務員の非常口扉の操作忘れ

平成17年 ヒューマンエラーに起因する事故・トラブルが多発

考えられる原因：
① 経営陣の安全確保に対する関与が不十分
② 経営・現場間の意思疎通・情報共有が不十分
5 など

運輸安全マネジメント制度の経緯

平成17年に入ってヒューマンエラーが原因と見られる事故等が多発

鉄 道



自動車



海 運



航 空



(JR西日本 安全性向上計画)

- **安全最優先の意識**が組織の隅々まで浸透するに至らなかった。
- 本社と現場との**双方向のコミュニケーション**はほとんど行われていなかった。

(JAL「事業改善命令」「警告」に対する改善措置について)

- **安全が最優先**であることを浸透させる経営の取り組みが不十分。
- 経営と現場との距離感及び**部門間の意思疎通**の不足。
- 現場に対する経営トップの**双方向コミュニケーション**が不十分。

平成17年6月14日 第1回**公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会**開催
(事務次官主催・関係局長等、民間有識者で構成)

平成17年8月4日 公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会中間とりまとめ

- **事業者による安全マネジメント態勢の構築が必要**
- **国による安全マネジメント態勢の評価が必要**

- 平成18年3月31日 **運輸安全一括法の公布**
- 平成18年度 官房新組織設置

平成18年10月1日～
運輸安全マネジメント制度の開始

運輸の安全性の向上のための鉄道事業法等の一部を改正する法律(平成18年法律第19号)

1. 改正対象となる事業法

鉄道事業法、軌道法、航空法、道路運送法、貨物自動車運送事業法、海上運送法、内航海運業法等の一部改正

2. 法律に追加された事項

- (1) 輸送の安全の確保
- (2) 輸送の安全性の向上
- (3) 安全管理規程の届出
- (4) 安全統括管理者の選任と届出
- (5) 輸送の安全に関わる情報の公表

3. 施行時期：平成18年10月1日（航空法の一部は平成19年3月30日、貸切バス事業者は平成25年10月1日）

4. 安全管理規程に定める事項の詳細は、各事業法の省令に規程

輸送の安全に関するPDCAサイクル

①経営トップの責務

経営トップは、安全管理体制に主体的かつ積極的に関与し、リーダーシップを発揮



②安全方針

安全方針を策定・周知

③安全重点施策

安全方針に沿って、年度の安全に関する目標とそれを達成するための取組計画を策定・周知

⑫マネジメントレビューと継続的改善

レビューの結果等、安全管理体制の中で明らかになった課題等について、継続的に是正措置及び予防措置を実施

⑬文書の作成及び管理

⑭記録の作成及び維持

④安全統括管理者の責務

⑤要員の責任・権限

⑥情報伝達及びコミュニケーションの確保

⑦事故、ヒヤリ・ハット情報等の収集・活用

⑧重大な事故等への対応

⑨関係法令等の遵守の確保

⑩安全管理体制の構築・改善に必要な教育・訓練等

⑪内部監査

自社の安全管理体制の構築・運用状況の社内チェックを少なくとも1年毎に自らチェック(重大事故等の場合は随時)



5. (1)経営トップの責務 ガイドライン本文

(1)経営トップの責務

- 1) 経営トップは、輸送の安全の確保のため、次に掲げる事項について、主体的に関与し、事業者組織全体の安全管理体制を構築・改善するとともに顕在化が進む人材不足に起因する社員・職員等の高齢化及び厳しい経営状況に起因する老朽化した輸送施設等の使用から生じる安全上の課題並びに社会的要請が高まっている自然災害、テロ、感染症等への備えと対応が重要であることを認識し、適切に運営する。
- ① 安全最優先の原則と関係法令等の遵守を事業者内部へ徹底する。
 - ② 安全方針を策定する。
 - ③ 安全統括管理者、その他経営管理部門で安全管理に従事する者(以下「安全統括管理者等」という。)に指示するなどして、安全重点施策を策定する。
 - ④ 安全統括管理者等に指示するなどして、重大な事故、自然災害、テロ、感染症等への備えと対応を実施する。
 - ⑤ 安全管理体制を構築・改善するために、かつ、輸送の安全を確保するために、安全統括管理者等に指示するなどして、必要な要員、情報、輸送施設等が使用できるようにする。
 - ⑥ マネジメントレビューを実施する。
- 2) 上記のほか、経営トップは、リーダーシップを発揮し、安全統括管理者等に指示するなどして、(2)以下に掲げる取組を構築・改善し、もって安全管理体制を適切に機能させる。
- (注) 自然災害への対応については、国土交通省大臣官房運輸安全監理官室が公表した冊子「運輸防災マネジメント指針」を参照願う。

(3)安全重点施策

1)事業者は、安全方針に沿い、かつ、自らの安全に関する具体的問題解決に向け、組織全体、各部門又は支社等において、輸送の安全の確保に関する目標(以下「目標」という。)を設定し、目標を達成するため、輸送の安全を確保するために必要な具体的な取組計画(以下「取組計画」という。)を作成する。

目標及び取組計画は、事故及びヒヤリ・ハットの発生状況、自社を取り巻く環境の変化等に伴う新たな課題、現場等からの改善提案、内部監査、マネジメントレビュー、保安監査及び運輸安全マネジメント評価の結果、利用者からの意見・要望などにより、輸送現場の安全に関する課題を具体的かつ詳細に把握し、それらの課題の解決・改善に直結するものとする。

2)事業者は、目標の設定及び取組計画の作成にあたっては、以下の点に留意する。

- ① 目標年次を設定すること、また、可能な限り、単年度の目標及び中長期の目標の両者を設定すること
- ② 可能な限り、数値目標等の具体的目標とし、外部の者も容易に確認しやすく、事後的にその達成状況を検証・評価できるものとする
- ③ 取組計画の実施にあたっての責任者、手段、実施期間・日程等を明らかにすること
- ④ 社員・職員等の高齢化及び老朽化した輸送施設等を使用することから生じる安全上の課題並びに自然災害、テロ、感染症等への備えに配慮すること
- ⑤ 現場の声を汲み上げる等、現場の実態を踏まえた改善効果が高まるよう配慮すること
- ⑥ 社員・職員等が理解しやすく、輸送の安全性の向上への熱意・モチベーション が高まるよう配慮すること
- ⑦ 目標達成後においては、その達成状況を踏まえ、必要に応じて、より高い目標を新たに設定すること

5. (3)安全重点施策 ガイドライン本文(2/2)

- 3)事業者は、目標を達成すべく、取組計画に従い、輸送の安全に関する取組を着実に実施する。
- 4)事業者は、安全重点施策について定期的に取組計画の進捗状況及び目標の達成状況を把握するとともに、内部監査の結果等を踏まえ、マネジメントレビューの機会等を活用して、少なくとも1年毎に見直しを行う。

(注)安全重点施策の策定については、国土交通省大臣官房運輸安全監理官室が公表した冊子「安全重点施策とマネジメントレビューの理解を深めるために」を参照願う。

2. 評価で把握された 安全管理体制の課題と対応

評価で把握された安全管理体制の課題

1 事業規模の拡大と安全管理体制のバランス

2 人間の特性に配慮した業務

3 人手不足による採用基準の緩和が招く新たなリスク

4 自然災害の種類と規模の想定

5 安全意識の把握の方法

6 安全重点施策における経営管理部門の方向性と現場の取組計画の調和

7 事故に至る前の事象の活用

8 経営トップが安全統括管理者を兼職

9 現場の管理者層による効果的なコミュニケーション

10 利用者、関係者への安全意識向上を図る働きかけ

11 訪船指導を行う安全担当者の力量向上

12 責任と権限のアンバランス

13 注意喚起と指導の徹底こそが事故対策との誤解

14 事故データの単年度分析と複数年度分析

15 体験、体感を重視した教育訓練の重要性

16 内部監査における客観性と専門性のバランス

17 経営トップに対する内部監査の見直しの必要性

18 事業規模、組織体制に応じた内部監査の方法

19 マネジメントレビューにおいて使用する総括資料の役割

20 選択と集中 総花主義との決別

1 事業規模の拡大と安全管理体制のバランス

(1) 課題

需要拡大の予測 → 事業規模の拡大検討



生産規模の拡大を優先 → 要員不足、過重労働、技術力不足



手順飛ばし・逸脱、現場のモチベーション低下



法令違反の発生、事故の発生

(2) 課題発生背景

経営管理部門

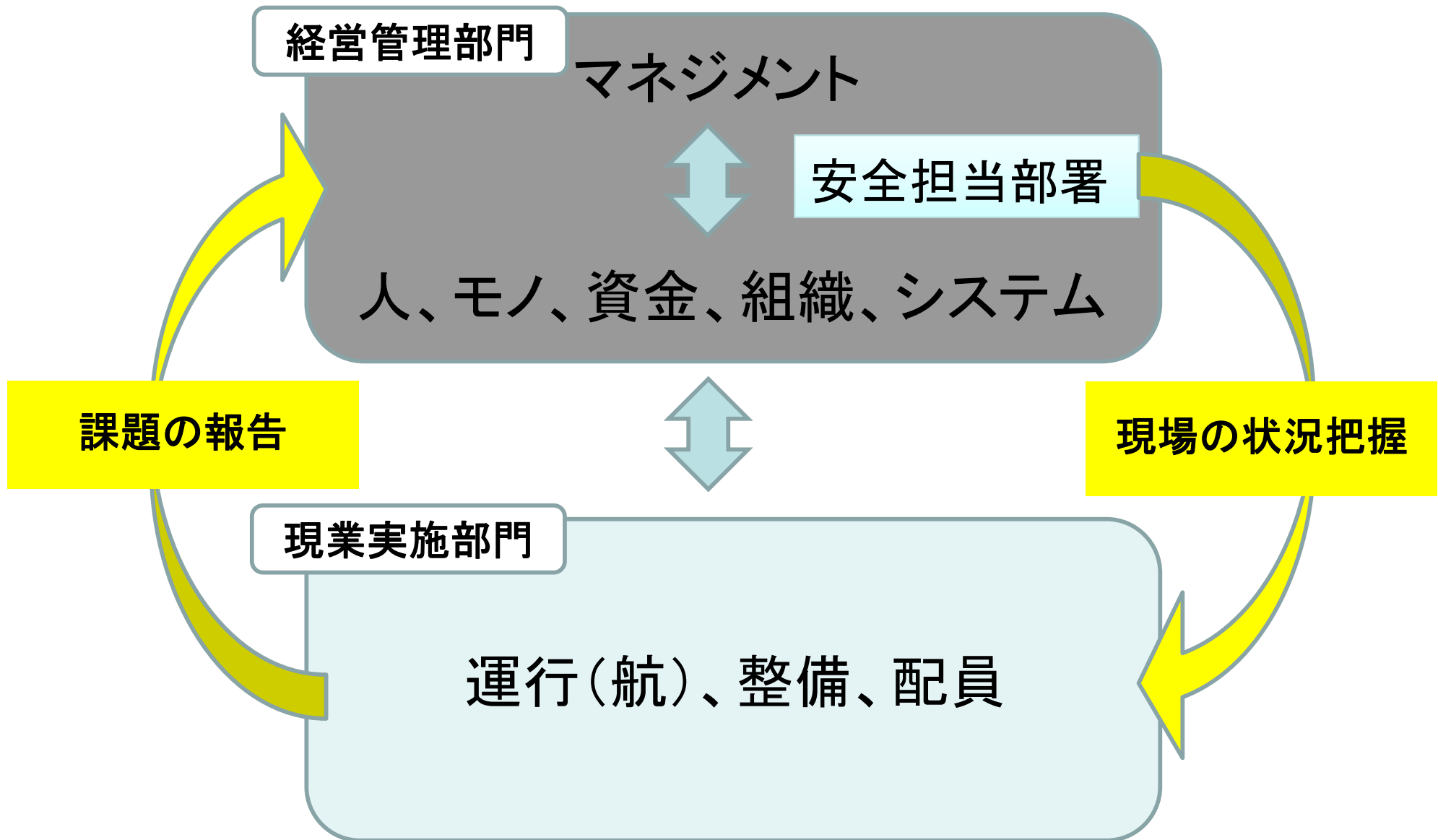
「リスクに気づかない。」「リスクが主観的に小さいと考えている。」「大丈夫だろうとの思い込み。」

現業実施部門

「経営側の期待に応じようとする。」「あきらめ感の発生。」

1 事業規模の拡大と安全管理体制のバランス

(3)ポイント



1 事業規模の拡大と安全管理体制のバランス

(4) 期待される対応

1. リスクの認識

事業計画の変更(拡大、縮小)は、要員不足、技術力不足、過度な人員・予算削減等が発生する可能性がある。

2. 経営管理部門の役割

変更(運行数、就航便数)を決定する際には、規模に見合う人、モノ、資金等が現場に供給されて安全管理体制が整備されているかを把握することが重要。

3. 現場の客観的な把握、情報提供

安全管理の担当部署が現場の現状を客観的に把握して、計画変更の担当部署に情報提供。

2 人間の特性に配慮した業務

(1) 課題

人間の特性は、変えることが難しく、人間の特性に合わせた仕組み作りが必要。

特性の
例

- ・高い注意力を長時間持続できない。
- ・年齢による身体能力の低下。
- ・少々の無理なら顧客の要望に応えようとする。

(2) 課題発生背景

人間の限界を超えた業務を割り当てると、ヒューマンエラーの発生頻度は高くなる。

例

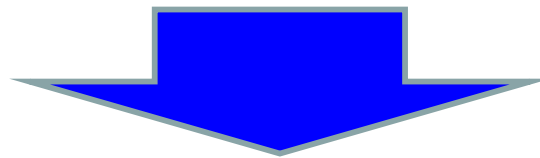
深夜まで作業をすると、誤りが増える。

2 人間の特性に配慮した業務

(3)ポイント／期待される対応

人間の限界に配慮した運行（航）のシステム構築が必要。

限界を超えることが想定される場合



当該業務を行わない。

設備等によるサポートを導入。

2 人間の特性に配慮した業務

取組事例①

状況：

A社（特積トラック事業者）は、過去5年間の事故データの集積から自社の事故傾向を把握して傾向に応じた対策を実行した。

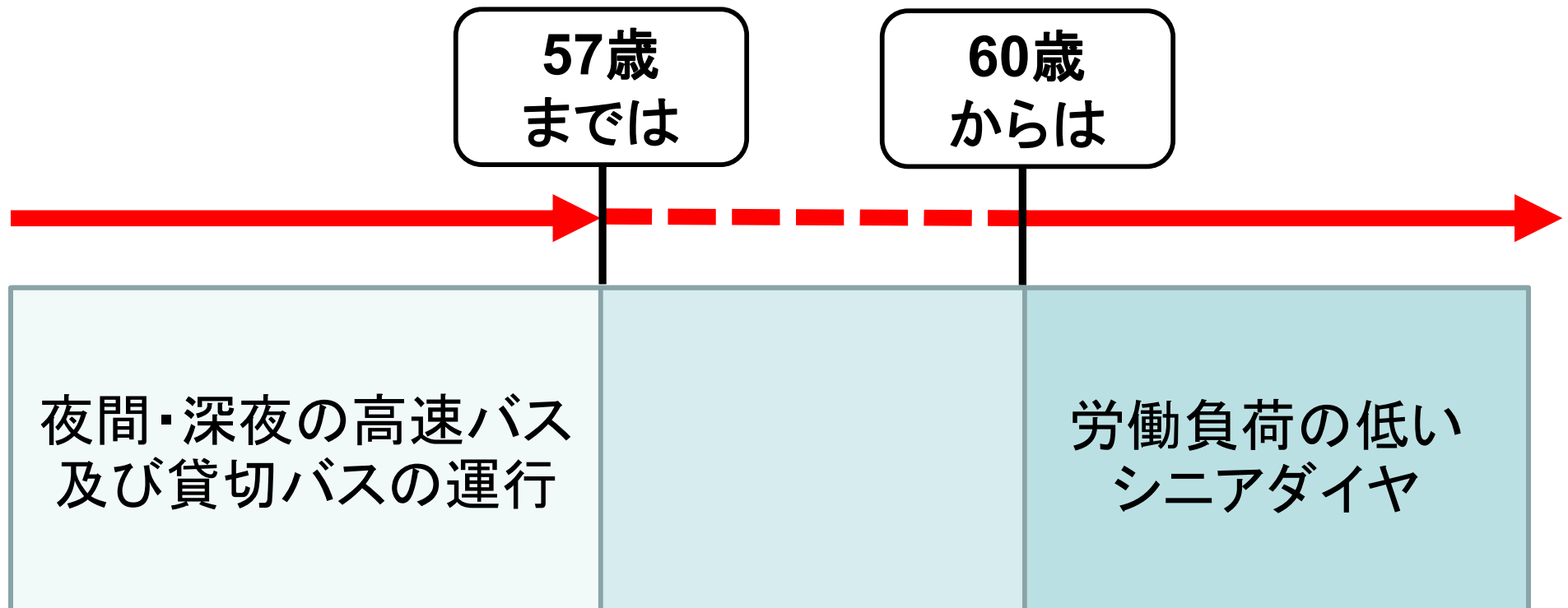
事故の状況	分 析	対 策	効 果
1. 集配トラックの事故は5年間で65%減少。 2. 運行トラック（都市間長距離）の事故は5年間で5%減少。 （運行は事故が減らない。）	1. 運行トラック事故は高速道路で多く発生。 2. 発生時刻は深夜早朝（2時から5時）に多く発生。	覚醒度合が下がる深夜早朝の運転は、注意力の維持が望めない。 このため、段階的に衝突軽減装置を装備した車両に入れ替えを実施。	車両入れ替えに応じて事故が減少する目論見。

2 人間の特性に配慮した業務

取組事例②

【近畿のバス事業者Bの例】

身体能力に応じた業務割当を実施。



2 人間の特性に配慮した業務

取組事例③

【関東のタクシー事業者Cの例】

目的地に早く着きたいという顧客の要望



速度超過をしてまで応えようという乗務員の心理



速度超過事象の発生



営業所長による直接面談

会社の
危機感

会社の
本気度

人間心理を
踏まえた抑
止的な対応

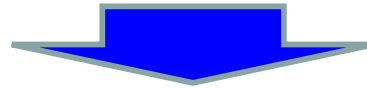
3 人手不足による採用基準の緩和が招く 新たなリスク

(1) 課題

路線バスの運転者不足



採用基準の緩和(二種養成制度、再雇用制度の推進等)



運転者の力量が低下傾向

(2) 課題発生背景

高年齢化
による退
職



若年労働
力の確保
が困難



採用基準
の緩和



応募者の
運転技能
低下、自
動車に関
する知識
が低下



事故等の
増加傾向

3 人手不足による採用基準の緩和が招く 新たなリスク

(3)ポイント／期待される対応

教育・訓練の期間、内容、見極めに関する見直し改善。

教える側の意識、考え方、手法の見直し改善。

教育・訓練システムの見直し。

(雇用情勢、利用者の要望、安全に関する基準等の
変化並びに事故の発生状況に応じて。)

3 人手不足による採用基準の緩和が招く 新たなリスク

(4) 取組事例

【路線バス事業A社の乗務員年齢構成】

年 齢	60以上	50～59	40～49	30～39	20～29	合 計
人 数	90人	220人	200人	150人	30人	680人
構成比率	13.2%	32.3%	29.4%	22.0%	4.4%	

分析

現在の運行路線数を維持するためには、
10年間で約200名の採用が必要だが・・・。

今後の 課題

10年後の年齢構成は？
採用が困難な時代の対応は？
二種養成、女性、再雇用？
定着率の高い職場を創れるか？

対応

- ・研修センターの設備充実
- ・体系的で見やすい運転士
向けハンドブックの作成

4 自然災害の種類と規模の想定

(1) 課題

実際に被災するまで、自社にどのような災害が
想定されるかの議論がない傾向



現場は、発災時に自分の持ち場の対応は創意工夫するが
事業者全体の最適性は見えない。

(2) 課題発生背景

想定される**自然災害の種類**(地震・津波、風水害、噴火、火災・**爆発**)を識別していない。する必要性を考えたことがない。

災害発生時の**社会インフラ**(電気・ガス・上下水道)被害が事業継続に与える影響を考えていない。

崖崩れ、浸水、耐震構造に関する**公開情報の活用**方法を把握していない。

4 自然災害の種類と規模の想定

(3)ポイント／期待される対応

リスクの高い災害を議論して想定し、備えを行う。例：台風接近時は、浸水する可能性ある場所から鉄道車両（バス・トラック車両）を高台に移動させる計画を策定する。

地震・風水害での停電・断水を想定し、想定期間に応じた非常発電装置を備え、**燃料**・水・非常用食料、非常用トイレを備蓄する。

公的機関等の公表しているハザードマップ等（例示：**国土交通省 重ねるハザードマップ**：洪水、土砂災害、津波、道路防災情報）を用いて、本社、営業所、現業箇所が災害にどの程度耐えられるかを予め把握する。

運輸防災マネジメント指針の概要について（令和2年7月6日公表）

背景

- ・ 自然災害の頻発化・激甚化
- ・ 全社的な自然災害対応への取組 （防災＋事業継続） を促進

平時の 「備え」と 迅速な初動

- ・ 被災時に最も重要なのは 迅速な初動。トップダウンによる危機管理体制や防災に関する基本方針の策定が必要。
- ・ 災害の 被害想定を行った上で、代替措置の検討も含め平時から準備することが肝要。
- ・ タイムラインを考慮した 発災直前の備えも重要。

「備え」と初動 ：教育と訓練

- ・ 実践的な訓練を定期的に実施し、振り返りを行うことが必要。
- ・ 他機関の訓練への参加や 他事例に学ぶことも重要。

3. 安全管理体制に係る 「内部監査」の理解を深めるために

安全管理体制に係る「内部監査」の理解を深めるために(目次)

I 安全管理体制に係る内部監査の解説

1. ガイドライン5. (11)の記載内容
2. 安全管理体制に係る内部監査
3. 内部監査の一般的手順等
4. 内部監査の実施にあたっての留意点

II 内部監査の実施体制及び内部監査要員について

1. 内部監査の実施体制
2. 内部監査要員に求められる要件、教育・訓練及び力量等
3. 内部監査要員の力量等の把握、維持・向上
4. 内部監査要員に対する教育・訓練の見直し、改善
5. 内部監査要員の求められる課題に「気づく力」

III 参考資料

別添1. 内部監査手順書(参考)

別紙ー1 内部監査実施計画表

別紙ー2 重点監査項目計画書

別紙ー3 内部監査要員指名書

別紙ー4 内部監査スケジュール

別紙ー5-1 内部監査チェックリスト(安全管理体制の適合性確認用)

別紙ー5-2 内部監査チェックリスト(安全管理体制の有効性確認用)

別紙ー5-3 内部監査チェックリスト実際例

別紙ー6 監査報告書

別添2. 内部監査手順書(小規模事業者向け)(参考)

別添3 安全管理体制に係る内部監査のQ & A集

(11)内部監査

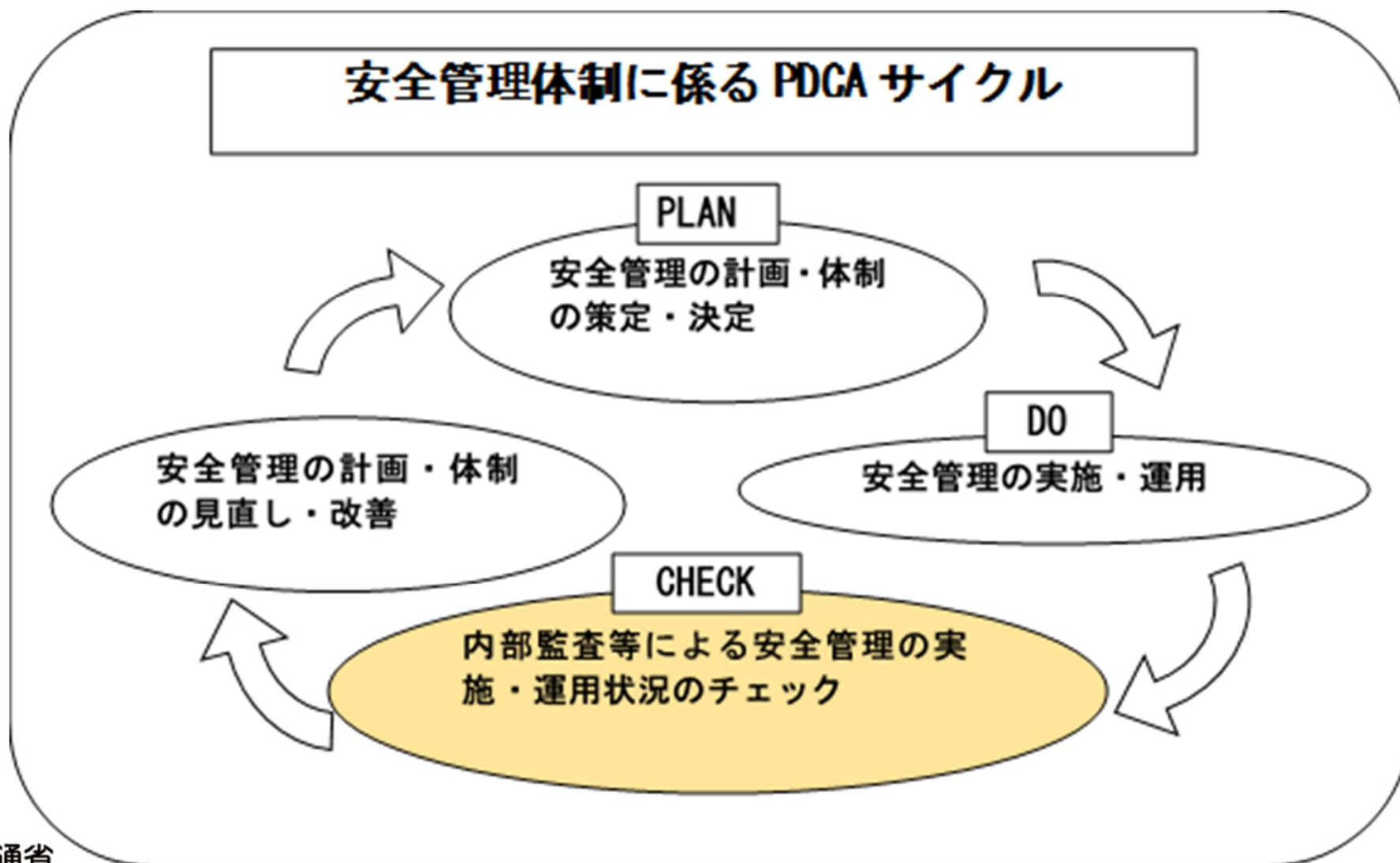
- 1) 事業者は、安全管理体制の構築・改善の取組に関する次の事項を確認するために内部監査を実施する。
なお、**内部監査の範囲は、安全管理体制全般とし、経営トップ、安全統括管理者等及び必要に応じ現業実施部門**に対して行う。
また、事業者は、必要に応じて、**親会社、グループ会社、協力会社、民間の専門機関等**を活用して内部監査を実施することもできる。
 - ① 安全管理体制の構築・改善の取組が、安全管理規程、その他事業者が決めた安全管理体制に関する規程・手順に**適合しているか**。
 - ② 安全管理体制が適切に運営され、**有効に機能しているか**。
- 2) 内部監査の**一般的な手順等は、以下のとおり**である。
 - ① 事業者は、監査対象となる取組状況、過去の監査結果等を考慮して、**監査方針、重点確認事項等を含めた監査計画**を策定する。
 - ② 事業者は、監査の範囲、頻度及び方法を定めて、経営トップ及び安全統括管理者等に対しては、**少なくとも1年毎に内部監査を実施**する。さらに、重大事故等が発生した際は適宜必要な内部監査を実施する。
 - ③ 内部監査を担当する者(以下「内部監査要員」という。)は、監査終了後、監査結果を速やかに取りまとめ、経営トップ及び安全統括管理者に報告するとともに被監査部門関係者に監査結果を説明する。
 - ④ 被監査部門の責任者は、監査で指摘を受けた点に対して、必要な是正措置・予防措置を実施する。
 - ⑤ 事業者は、実施された措置内容の検証を行い、検証内容を経営トップ及び安全統括管理者に報告する。

3) 内部監査の実施にあたっては、以下の点に留意する。

- ① 経営トップ等は、内部監査の**必要性・重要性を周知徹底**する等の支援を行う。
- ② 事業者は、内部監査を受ける部門の業務に従事していない者が監査を実施するなど、**監査の客観性を確保**する。
- ③ 事業者は、内部監査要員に対して、他部署に展開することが望ましいと思われる**優れた取組事例の積極的な収集・活用や是正措置・予防措置の提案などが内部監査の重要な要素の一つであることを伝え、理解を促す。**
- ④ 事業者は、内部監査要員に対して、内部監査を効果的に実施するため、内部監査の方法等について必要な教育・訓練を実施する。
- ⑤ 事業者は、内部監査の取組状況や内部監査要員の力量を定期的に把握・検証し、必要に応じて、内部監査の方法や内部監査要員に対する教育・訓練などの見直し・改善を図る。
- ⑥ 事業者は、内部監査要員に対して、輸送の安全を確保する上で、自社を取り巻く環境の変化等に伴う**新たな課題に適時、適切に対応しているかを確認することが重要であることを伝え、理解を促す。**

安全管理体制に係る内部監査(以下「内部監査」という。)は、以下に示す「図:安全管理体制に係るPDCAサイクル」のCHECK部分の取組の1つに該当します。

【図:安全管理体制に係るPDCAサイクルにおける内部監査】



(2) 内部監査の目的

内部監査は、安全管理体制上の優れた取組及び「事業の安全に関するリスク」を見出し、対応を促すことが目的となります。さらには、可能な範囲で課題・問題点への対応について提案を行うことにより、安全管理体制の向上が期待できます。

「事業の安全に関するリスク」とは、経営管理側が、事故を惹起させる可能性がある要因と捉え、管理すべき対象と考え対応しているものをいいます。

例えば、以下の要因が考えられます。

① 人的要因(生産性と安全性の調和、人手不足、高齢化、技術継承、中間管理職、規則違反、うっかり、手順の不備等)

(例) 人手不足により、新たに採用する要員の採用基準を下げざるを得ないことから生じる教育訓練期間の増大が課題であり、教育訓練の方法、プログラム等の見直しが必要

② 技術的要因(技術・設備等の老朽化、保守:状態管理・時間管理)

(例) 輸送施設等の老朽化が課題であり、対応には長期の更新計画が必要

③ 自然要因(地震、豪雨、暴風、感染症)

(例) 自然災害はリスクとして把握しているが、自然災害の種類・程度の把握と備えは未策定

④ 社会的要因(テロ、安全を阻害する行為)

(例) バスジャック対応訓練は実施しているが、それ以外の想定は未実施

**以上の視点で自社が営む事業における
リスクを見出し、対応を促すことが重要**

事故をもたらす要素

→ 管理対象とすべき「脅威(ハザード)」

社会要因

(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】



自然要因

(自然ハザード)

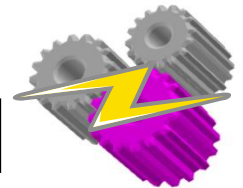
地震、突風、豪雪...
小動物、鳥...
ウイルス、病原菌...
【防災／衛生管理が必要】



技術要因

(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】



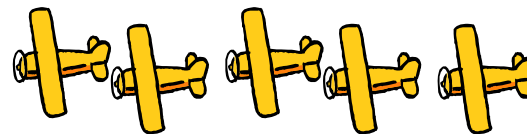
人的要因

規則違反、うっかり、労災...
【ヒューマンエラー対策が必要】



対象要因

【サービス対象の量規制も必要】



内部監査は、**経営トップ、安全統括管理者及び経営管理部門を対象**としています。また、必要に応じて現業実施部門も対象とします。

① 経営トップ

経営トップは、安全管理体制の構築・改善について最高位で指揮する者であり、輸送の安全を確保するためには、以下の事項に積極的に対応することが求められています。

経営トップに対する内部監査は、ガイドライン5. (1)の経営トップの責務の遂行状況を確認するものであり、輸送の安全の確保及び安全管理体制の構築・改善のために必要なものです。

- a) 安全管理に対し強い関心を持つこと
- b) 安全に対する考え、取組姿勢が社員・職員に大きな影響を与えることを認識すること
- c) 安全管理における様々な情報から課題等を把握するとともに、課題等への適切な対応を図ること

② 安全統括管理者

安全統括管理者は、安全管理体制の適切な運営、事業者内部への安全最優先意識の徹底を図るため、経営トップから以下の責任と権限が与えられています。安全統括管理者に対する内部監査は、安全統括管理者の責務の遂行状況を確認することです。

- a) 安全管理体制に必要な手順及び方法を確立し、実施し、維持し、改善する。
- b) 安全管理体制の課題又は問題点を的確に把握する立場として、ガイドライン5. (4)2)に記載される事項を経営トップに適時、適切に報告又は意見上申する。

③ 経営管理部門

経営管理部門の安全管理に従事する部署(者)に対する内部監査は、安全管理体制の構築、実施、維持及び改善等に対する関与及び責務の状況に応じて実施することが望めます。

④ 現業実施部門

現業実施部門に対する内部監査は、経営トップ及び安全統括管理者等に比べ優先度は高くはありませんが、全社的な安全管理体制を整備し安全管理を推進するためには、必要に応じて現業実施部門に対しても内部監査を実施することが望めます。

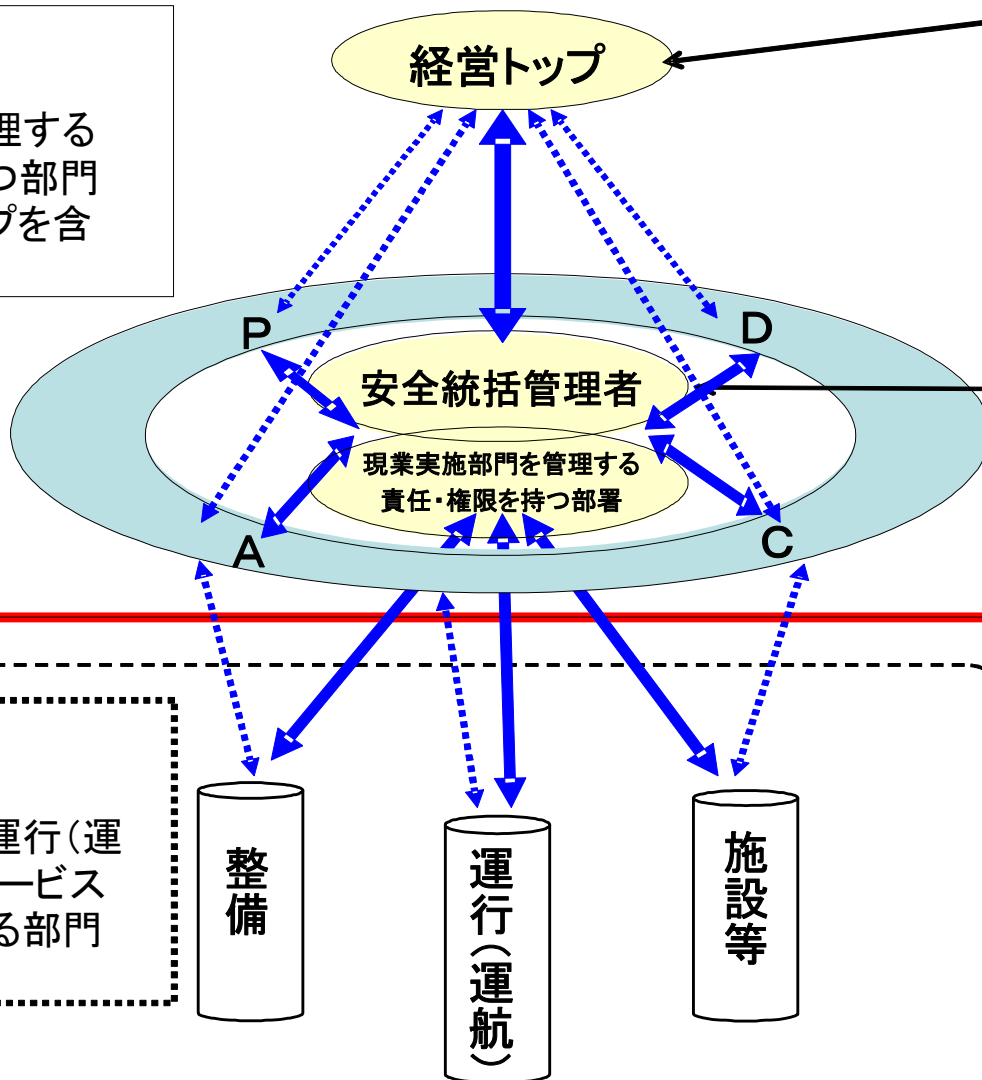
(3) 内部監査の対象範囲(3/3)

経営管理部門、現業実施部門の範囲(概念図)

事業者

経営管理部門:

現業実施部門を管理する責任及び権限を持つ部門及び階層(経営トップを含む。)



経営トップ:

最高位で指揮し、管理する個人又はグループ

安全統括管理者:

下記①～③に掲げる事項に関する業務を統括管理させるため、事業運営上の重要な決定に参画する管理的地位にあり、かつ運輸事業に係る一定の実務の経験等を備える者

① 輸送の安全を確保するための事業の運営の方針に関する事項

② 輸送の安全を確保するための事業の管理及び実施の体制に関する事項

③ 輸送の安全を確保するための事業の管理及び実施の方法に関する事項

自社のみでは内部監査に係る取組が困難と感じる場合には、親会社、グループ会社、協力会社、民間の専門機関等に内部監査の実施又はOJTを含む教育訓練の支援を仰ぐことも考えられます。

社外を活用する際に留意すべき事項

社外の要員は、自社の業種、業態、業務及び輸送の安全に関するリスクについて必ずしも詳細な知見を有していないため、被監査部門の取組を詳細に内部監査することには限界があることを予め理解しておく必要があります。

また、以下の事項に留意する必要があります。

① 実施主体・責任の所在

内部監査を委託する場合であっても、**実施主体・責任は内部監査を受ける事業者側にあること**

② 双方向のコミュニケーション

監査を全て委ねるのではなく、**監査の対象、範囲、時期、監査チームの力量、実施方法、報告等について認識の相違が発生しないよう、双方向のコミュニケーションを図ること**

③ 実施した内部監査の有効性

内部監査の結果について、**その有効性・有益性について評価できる仕組み（被監査側からの監査実施者に対する評価等）の導入を図り、評価に応じて、社外の選任見直し、監査方法の見直しを図ること**

専門機関を活用した内部監査体制強化の取組事例

テーマ	外部専門機関を活用した内部監査の実施体制強化
取組の狙い	外部専門機関のコンサルタントを含めた内部監査チームを結成し、監査を実施することによって、内部監査の実効性の向上と、自社監査員の育成を図る。
具体的内容	自社での内部監査において以下の課題があった。 ・取組の実施有無といった適合性での評価に留まり、有効性での観点で評価できていなかった。 ・不足している取組や課題があった場合において、改善方法の検討が不十分であり、内部監査が適切に機能できていなかった。 ・内部監査員における監査スキルの養成が不十分であった。 そこで平成30年より、外部専門機関に支援を依頼し、同機関のコンサルタント1名と自社の監査員2名にて監査チームを結成し、内部監査の実効性の向上と、自社監査員の育成を図り、ゆくゆくは自社のみで有効な内部監査を実施することを目的に、以下の取組を実施してきた。 1. 外部コンサルタントが主体的に実施(平成30年度～令和2年度) 内部監査は、主に以下の流れに沿って実施した。 ①監査チームにおけるキックオフミーティング ②監査チェックリスト等の作成および関係文書等の確認 ③監査チームにおける監査事前打合せ ④経営トップ・安全統括管理者インタビューの実施 ⑤監査報告書の作成および監査結果報告会の実施 左記について外部コンサルタントが主体的に実施し、 自社監査員2名については外部コンサルタントをフォローし、 監査手法の理解と習得に努めた。 2. インタビューの一部等を自社監査員が実施(令和3年度) 自社監査員における監査手法の習熟が進んできたことを踏まえ、経営トップや、安全統括管理者インタビューについて、自社監査員と外部コンサルタントにて分担して対応した。また、自社監査員が監査報告書の一部を作成する等、前年度に対して自社監査員の関与度を増やした。 3. インタビューや報告書作成等を自社監査員が主体的に実施(令和4年度) 自社監査員が内部監査を主体的に実施することを前提として、以下の通り実施した。 ①内部監査チェックリストや監査報告書フォーマットについて、自社監査員が実施しやすい様式に改訂 ②経営トップや、安全統括管理者インタビューについて、大部分を自社監査員が対応 ③内部監査チェックリスト、監査報告書の初稿を自社監査員が作成し、外部コンサルタントが追記・修正対応 ④自社監査員がメインスピーカーとして報告会を実施 ⑤報告会実施後に、監査チームで監査振り返りを行い、次年度に向けた改善点等について協議 ⑥自社監査員の監査スキルの習得状況について、自社監査員における自己評価および外部コンサルタントによるフィードバックを実施
取組の効果	・適合性のみではなく、有効性の観点で自社の安全取組を評価できるようになり、監査の実効性が向上した。 ・自社監査員が取組の改善提案を立案する等、監査スキルが向上した。併せて、自社の安全管理体制改善に向けた使命感や意欲が向上した。 ・最終的には自社のみで内部監査が実施できるよう、引き続き、適宜外部コンサルタントを活用した体制構築に努める。
事業者名	株式会社コスモスバス 運行管理課（連絡先:047-457-8888）

(5) 適合性、有効性(1/3)

安全管理体制の構築・改善の取組に関する内部監査は、以下の①、②に記載した2つの視点で行います。

- ① 安全管理体制の構築・改善の取組が、安全管理規程、その他事業者が決めた安全管理体制に関する規程・手順に適合しているか。⇒**適合性**の確認

「適合性の確認」とは、**安全管理体制の構築・改善の取組が、安全管理規程、その他自社で定めた安全管理の規程・手順どおり実施されているかを確認することです。**

例えば、マネジメントレビューが年1回実施されているか(安全管理規程への適合性)、点呼や整備が関係法令どおり実施されているか(関係法令への適合性)、社内規程で定めた月1回の安全教育が実施されているか(自社規程への適合性)等を内部監査で確認します。

(参考) 業務監査

運輸事業の場合、現業実施部門が現金(運賃)を扱うこと、また、労働関係法令遵守のため、労務管理の業務手順・規程を定めていることから、現業実施部門に対する業務監査を実施する傾向があります。

業務監査は、運輸安全マネジメントにおける適合性の監査と同様の性格を持つ「第一者監査」※であり、業務監査の範囲を安全管理体制に拡大すれば、運輸安全マネジメントにおける適合性の監査として取り扱うことが可能です。

※ 自社の社員・職員が実施する内部監査

② 安全管理体制が適切に運営され、有効に機能しているか。⇒**有効性**の確認

「有効性の確認」とは、**安全管理体制が様々な状況の変化に対応しつつ構築・改善されているか、安全目標等において計画したとおりの成果が得られているか、計画した成果を得るためPDCAサイクルに基づいた取組が実施されているか等を確認することです。**

例えば、トラック事業者が思うように運転職の人材を確保できない状況である場合には、経営管理部門は、以下のa)及びb)等の対応を行うことが考えられます。

- a) 運転経験者の採用が困難なため、未経験の若年者を採用し教育・訓練し運転職に就かせる。
- b) 従前なら運転職から離れる年齢の要員を継続して運転職に就かせる。

このように、「**事業の安全に関するリスク**」が従前より高くなることに対して、**経営管理部門がどのような対策を行い、当該対策の成果をどのように評価しているかが、内部監査で確認すべき視点**です。

具体的には、安全重点施策等の検討状況、安全目標の達成状況、安全目標を達成するための取組がPDCAサイクルを意識して実施され、効果を得ているか等が内部監査で確認する事項となります。

なお、有効性を確認する場合、例えば、単に安全目標の達成状況だけを確認するのではなく、**安全目標の設定の背景、安全目標達成のための取組を定めた考え方、取組の実施状況・効果等の把握**の方法についても確認することが重要です。

有効性を重視した内部監査の取組事例

テーマ	経営層の正しい判断、気づきに繋がる内部監査
取組の狙い	「経営層の正しい判断、気づきに繋がる内部監査」を目標に内部監査部門が経営判断や社会環境の変化等に伴う新たな安全上の課題について客観的なデータを基に現状や課題を報告し改善提案を行う監査体制を構築し、輸送の安全性向上を図る取組
具体的内容	1. 監査チームの構成 執行役員をトップに部長・課長・課長補佐・主幹で構成し、出身部門・監査経験もバランス良く配置している。 2. 経営中枢(社長・安全統括管理者)や新任部長等へのインタビュー 従来からの各会議体議事録の確認や巡視記録等に、社長・安全統括管理者、新任の部長等へのインタビューを追加し、それぞれの役割等に対する認識や、輸送の安全確保と安全性向上に向けた対応、思いを把握している。 3. 関係役員への報告資料 2. で把握した経営中枢のリスク認識をもとに、社会の変化等に対する順応状況や客観的な根拠(アンケート調査等)に基づく分析と報告、安全上の課題に対する対策提案を実践するなど、内部監査部門が社内の客観的なデータを持ち、経営中枢に正確な情報を進言、伝達できる役割を担う 4. 監査方法等に関する振り返り 経営管理部門から監査に関する意見・要望を聴取し、監査の取組に関するPDCAサイクルを回している。 5. 監査要員の力量維持・向上のための取組 外部講習の受講や業務監査(現場に対する監査)への立会に加え、業務監査を実施する社員が運輸安全マネジメント監査研修の研修講師を務めることで、運輸安全マネジメントに関する知識の向上を図っている。
取組の効果	・経営管理部門へのインタビュー実施により、経営管理部門の関心に沿った現状把握機会(アンケート調査)が増加し、多角的な内部監査が実施可能 ・経営管理部門は、経営判断により講じた対策の有効性を確認するための仕組みとして活用 ・新型コロナウイルス感染拡大など社会環境の変更等に伴う新たな課題等に対して、社員の不安や要望等を経営管理部門に伝達し、改善を促す仕組みとして定着
事業者名	近畿日本鉄道株式会社 企画統括部 安全推進部 (連絡先:06-6775-3357)

内部監査は、安全管理体制上の「優れた取組」及び「事業の安全に関するリスク」を見出すことが目的であり、さらに、可能な範囲で課題・問題点への対応に係る提案を行うことにより、安全管理体制の向上が期待できます。

① 経営トップ及び安全統括管理者を監査する場合

内部監査要員が洗い出した、自社の安全に関するハード、ソフト、システム等の短期・中長期的なリスクに対する対応状況についてインタビューするという方法が考えられます。(中略)

リスク対応の取組状況とその進捗・成果に重きを置いた有効性の観点での内部監査を実施し、内部監査の結果、経営トップ及び安全統括管理者が「新たな気づき、または、取組の振り返り」を得たと感じるのであれば、内部監査の実効性があると考えられます。

経営トップに何を聞く?・・・大きな視点でのPDCAを意識

- 自社の安全に関するリスクは何か?
(例)ハード:設備、ソフト:人、システム:手順 など
- リスクへの対応状況はどうか?
取組状況と効果把握、見直し改善の状況 など

② 経営管理部門(例: 安全推進部)を監査する場合

安全推進部の業務がガイドライン5. (7)「事故、ヒヤリ・ハット情報等の収集・活用」との関わりが大きい場合、ガイドラインを参考にして、以下の内容を確認します。

- a) 事故情報、ヒヤリ・ハット情報等の定義及び収集・活用の手順、収集状況
- b) 収集された情報の分類・整理
- c) 分類・整理後抽出された事象の傾向・原因究明
- d) 傾向・究明された原因に応じた対策策定、対策の効果把握

この場合、事故情報、ヒヤリ・ハット情報等の定義及び収集・活用の手順のチェックが「適合性の確認」であり、収集状況、収集された情報の分類・整理、分類・整理後抽出された事象に対する傾向・原因究明、対策策定、対策の効果把握等のチェックが「有効性の確認」です。

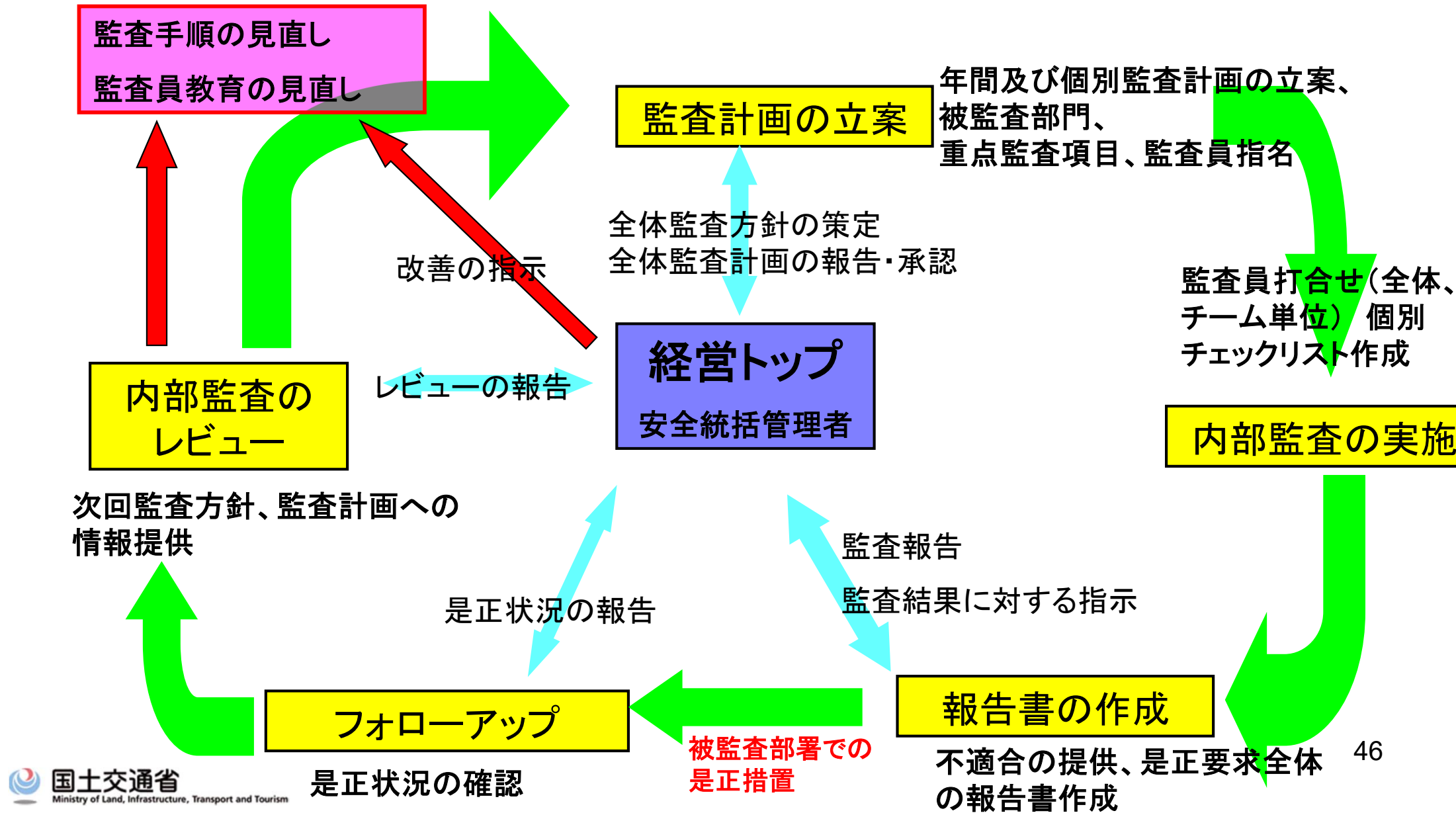
また、例えば、若年層の事故惹起傾向が高くなっているのであれば、安全推進部に対して人手不足との関連性を含めた原因究明と対策について内部監査で確認することも必要であると考えられます。

ワークショップ その① 内部監査で見るとべきポイントの洗い出し

2. ご自身が自社の現状を見て、これは自社の安全に関するリスク(課題)と考える事項(内部監査で見るとべきポイント)を1つ記載ください。

3. 内部監査を実施する際の流れ

内部監査の計画立案、実施、報告書作成、監査の見直し及び経営トップ、安全統括管理者と内部監査要員の関係について、以下にイメージを示します。



(1)内部監査の一般的な手順等(1/2)

一般的な内部監査の手順は、以下の「図：内部監査のフロー(例)」のとおりです。(2)～(10)において、フローの主要な事項について説明します。なお、説明は、年度(4月～3月)を念頭に記載してあります。

図：内部監査のフロー（例）

【計画】

年度末

内部監査の計画作成

2ヶ月前まで

被監査部門毎の監査計画の作成
内部監査要員の選定・内部監査チーム編成

【準備】

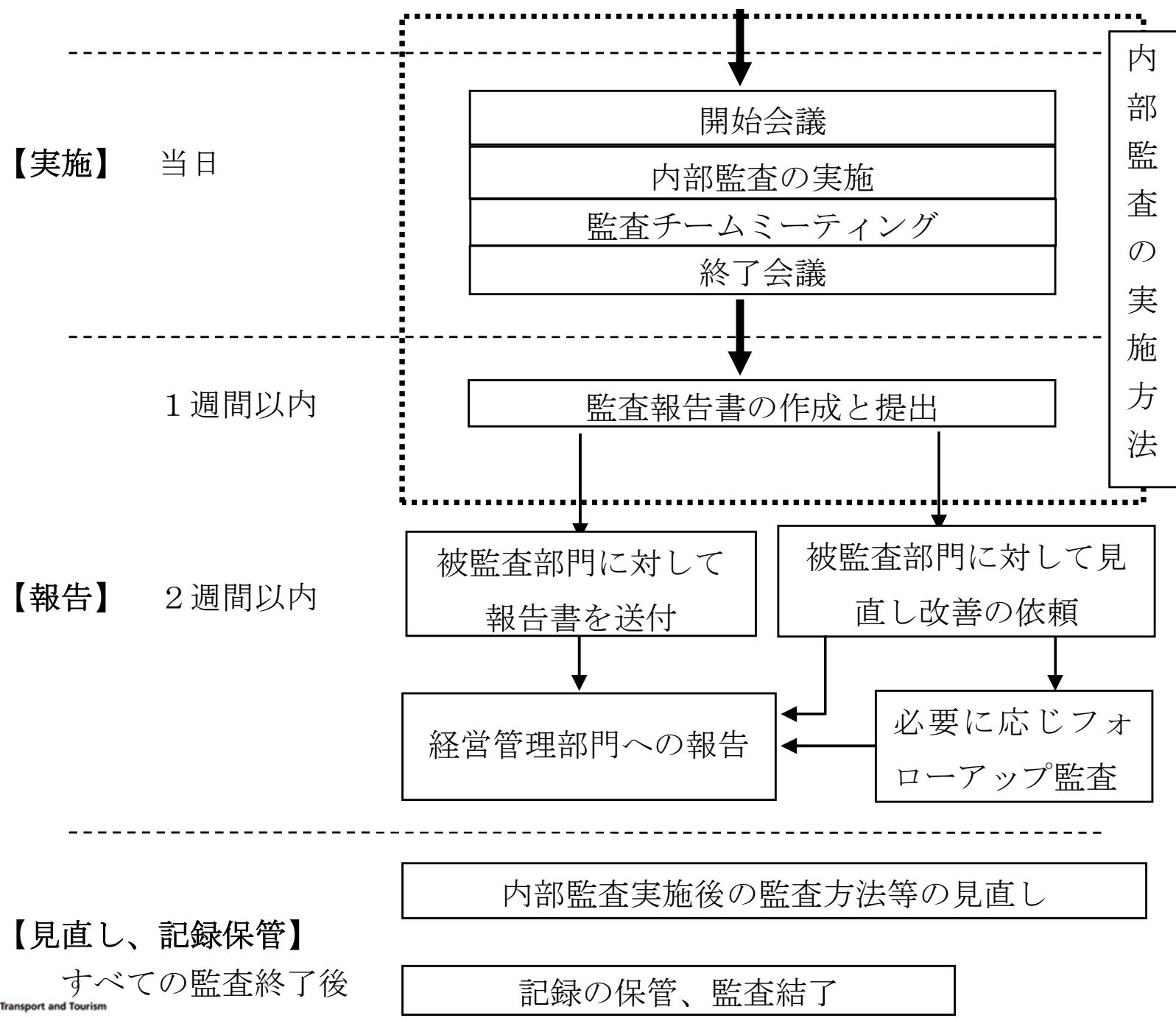
1ヶ月前まで

被監査部門への連絡

内部監査チーム事前打合せ

3日前まで

チェックリストの作成



(2) 内部監査の計画作成

内部監査: p9、p30

内部監査を担当する部署は、年度末に以下の3 項目について検討して内部監査の年度計画を作成します。

計画作成後は、内部監査実施日の2ヶ月前までに被監査部門毎の監査実施計画を作成します。

① 対象となる被監査部門、監査日程、監査頻度(少なくとも1年毎)

実施時期 被監査部門	令和 年度											
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
経営トップ	検討する3項目 ① 対象となる被監査部門、 監査日程、 監査頻度(少なくとも1年毎) ② 重点監査項目の策定 ③ 内部監査要員の選任 内部監査チーム編成							○				
安全統括 管理者								○				
運輸部長									○			
総務部長									○			
安全推進 部長										○		
東日本支社								○				
西日本支社								○				

② 重点監査項目の策定

重点監査項目は、経営管理側として監査の際に状況を把握したいと考える事項(以下参照)であり、自社が特に課題(短期・中長期)と考えて注力している取組等、重要視している事項を策定します。

- a) 輸送の安全に関する現状の問題点(例:人材確保が困難、要員の高齢化、自然災害の発生状況、設備の老朽度合い)
- b) 経営トップ及び安全統括管理者からの輸送の安全に関する指示・方向性
- c) 事故・トラブル等の発生状況
- d) 当該年度の投資、安全重点施策(安全目標・取組計画)の内容
- e) 過去の内部監査、前年度のマネジメントレビュー、運輸安全マネジメント評価の結果等を踏まえた取組内容

部門名称	令和 年度 重点監査項目
経営トップ	
安全統括管理者	
運輸部長	
総務部長	
安全推進部長	
東日本支社	
西日本支社	

承認	確認	作成
年月日	年月日	年月日
社長	安全統括管理者	監査チーム

被監査部門の規模、取組内容及び重要性に応じて内部監査要員を選任します。

内部監査は、監査対象を異なる観点で確認することが重要であることから、**複数の要員で構成されたチームで実施**されることが望まれ、また、その際には、**チームメンバーのうち1名が内部監査リーダーを担うことが望まれます**。

なお、自社の体制に応じて1人で実施しても差し支えありませんが、監査対象を異なる観点で確認するために、例えば、数年に1回の頻度で内部監査を社外に委託することも考えられます。

Ⅱ 内部監査の実施体制及び内部監査要員について

1. 内部監査の実施体制

内部監査の実施体制は、事業者内の要員(社員・職員)または社外の活用を図ることが考えられます。

(1)事業者内の要員による体制

事業者内の要員で行う内部監査は、以下の①～④の体制が考えられます。

- ① 監査専門部署の要員による監査チーム(専従の内部監査要員)
- ② 安全担当部署の要員による監査チーム(専従又は兼職の内部監査要員)
- ③ 各部門から選任した要員による監査チーム(兼職の内部監査要員)
- ④ 監査役による内部監査

(2)専従の内部監査要員及び兼職(非専従)の内部監査要員

専従の内部監査要員及び兼職(非専従)の内部監査要員で行う内部監査は、規模に応じて以下の①、②の整理を行います。

① 専従の内部監査要員

比較的規模の大きな事業者の場合においては、被監査部門数が多いことから、内部監査要員の専従化を検討することができます。

専従の内部監査要員は、少なくとも2～3年程度の任期を前提として、年／年度で実施した内部監査の経験を翌年／翌年度に活かすことが可能であり、内部監査の経験値を高めることにより、被監査部門にとって有益な内部監査が期待できます。

一方、専従の内部監査要員の人数にもよりますが、同時期に全員が人事異動した場合、技術継承が困難になる可能性が考えられます。

② 兼職(非専従)の内部監査要員

比較的規模が大きい事業者の場合、被監査部門数が多くないことから、事業者内部で他の業務に従事する社員・職員から、兼職の内部監査要員を選任することが考えられます。

専従の内部監査要員に比較すると、内部監査の実施数が少なくなるため経験値を高めるのに時間を要しますが、人選、兼職期間、教育・訓練に工夫を凝らして克服することが期待されます。

内部監査要員指名書

下記内部監査について、監査リーダー・監査員として指名する。

記

被 監 査 部 門： 安全統括管理者（専務取締役）
監 査 対 象 業 務： 安全管理の統括業務
監 査 予 定 時 期： 平成 年 月上旬
監 査 チ ー ム：① 監査リーダー 安全 一郎
 ② 監 査 員 運輸 二郎
 ③ 監 査 員 国土 三郎

平成 年 月 日

(安全統括管理者)

(3)被監査部門への連絡:1か月前まで

内部監査を担当する部署は、内部監査計画に基づき、被監査部門に対して、内部監査日程を連絡します。

内部監査スケジュール

被 監 査 部 門 : 安全統括管理者

監 査 目 的 : 安全統括管理者の責務全般の確認

重点監査項目 : 継続雇用者への適正な業務割り当てによるリスクの低減

監 査 範 囲 : 安全に関する統括業務全般

監 査 日 時 : 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日

監 査 準 備 : 監査当日、記録類の準備をお願いします。

監 査 チ ー ム : 監査リーダー 安全 一郎

監 査 員 運輸 二郎

監 査 員 国土 三郎

そ の 他 : 15:30 から内部監査の報告及び意見交換を行います。報告書は後日お渡しします。

時 間	内 容
9:20-9:30	開始打合せ
9:30-11:00	安全統括管理者インタビュー
11:00-12:30	関係する文書、記録類の確認
12:30-13:30	昼 食
13:30-15:30	監査チーム打ち合わせ
15:30-16:30	内部監査報告、意見交換

作 成

年 月 日

監査リーダー

(4) 内部監査チーム事前打ち合わせ

内部監査: p9~10

内部監査チームの事前打ち合わせの場においては、リーダーを中心に被監査部門毎の監査実施計画、重点監査項目を確認するとともに、内部監査までに実施すべきこと、内部監査時に使用するチェックリストの作成等について確認します。

被監査部門に対する内部監査をインタビューで行う場合、「聞くべきこと」を取りまとめた「チェックリスト」を予め作成することが望まれます。

チェックリストを作成することは、「聞くべきこと」の過不足を見出せること、何を聞きたいかということ
を明確にできること及び重点確認項目が的確に記載されていることを確認できることのそれぞれの効果
が期待できるものです。

また、チェックリストは、「適合性の確認」、「有効性の確認」の視点で作成します。

(ア) 適合性の確認チェックリスト

「適合性の確認」とは、安全管理体制の構築・改善の取組が、安全管理規程、その他自社で定
めた安全管理の規程・手順どおり実施されているかを確認することです。

チェック項目(例)

- ・マネジメントレビューが年1回実施されているか(安全管理規程への適合性)
- ・点呼や整備が関係法令どおり実施されているか(関係法令への適合性)
- ・社内規程で定めた月1回の安全教育が実施されているか(自社規程への適合性)

「適合性の確認」の例:「重大な事故等への対応」が注目点

1. 毎年1回、重大事故対応訓練を実施することとなっていますが、今年度の実施時期について
ご説明ください。

(5)チェックリストの作成(適合性確認用の例)(2/5)

監査年月日		監査番号	.
被監査部門		監査 リーダー	.

項目番号	規則、規定	監査 結果	監査所見
安全管理規程 又は手順書の 項目番号等	1. 安全管理規程に定められている規則、規定 2. 手順書等に定められている業務上の規則、規定 3. 関係法令で義務が課されている事項等		1. 適合し、かつ工夫が凝らされている場合 確認した事実、他部署への展開の可能性について記載する。 2. 適合性に課題ある場合 確認した事実、事実に基づく原因分析及び可能な範囲で対策を記載する。

(イ) 有効性の確認チェックリスト

「有効性の確認」とは、安全管理体制が様々な状況の変化に対応しつつ構築・改善されているか、安全目標等において計画した成果が得られているか、計画した成果を得るためPDCAサイクルに基づいた取組が実施されているか等を確認することです。

① 準備

有効性の確認を行うためには、被監査部門に対する監査方針・目的を定め、事前の十分な情報収集、監査重点項目の設定等の準備が必要になります。また、内部監査要員の力量も相応に必要となります。

② 有効性の確認チェックリスト

有効性の確認チェックリストは、ガイドラインの項目を基本として、以下のa)～d)の観点で深度化した質問を行うことにより、安全管理体制に係るPDCAを広い視点で確認する構成となっています。

- a) 社会情勢、社内状況等に応じた方針・安全重点施策の適切性
- b) 各種の取組計画の妥当性、適切な実施、目的に対する効果・評価
- c) 安全管理体制を構成する手順・仕組みの妥当性、効果・評価
- d) 上記a)～c)の見直し改善と次期に向けた計画への反映状況

②「有効性の確認」の例:「重大な事故等への対応」が注目点

1. 全社的に対応すべき重大事故等について、今年度は「集中豪雨による河川の氾濫により多数の配送車両が浸水、ドライバー1名の安否が不明の状況」と**設定した背景**についてご説明ください。
2. 対応手順についての社内周知は、採用後の3ヶ月研修で実施されていますが、各人の**理解度**についてご説明ください。
3. 対応訓練は、計画通り茨城支店管内で発生したとの想定で10月に実施されましたが、**実施状況**についてご説明ください。
4. 対応訓練の実施後、**反省点等**についてご説明ください。
5. 把握された反省点等を踏まえた**見直し改善状況**についてご説明ください。
監査側で考えた見直し改善のポイントは、以下のとおりです。
 - a) 想定される重大事故の種類、発生時期・場所
 - b) 本社の緊急対応体制、緊急参集させる要員数
 - c) 必要な装備・備品(特に通信連絡手段)
 - d) 対応手順、訓練参加者からの意見収集方法

項目	チェック内容 (★:チェックする際のポイント)	監査所見
経営トップ の責務	★自社が構築している安全管理体制のリスクについての把握、対応、効果把握、検証の観点 1. 自社の運輸事業の現状、今後の方向性 ★自社の運輸事業の動向を把握し、安全管理体制の構築・運用において考慮すべき点の把握 ★人材不足に起因する社員・職員の高齢化、老朽化した輸送施設等、自然災害、テロ、感染症等への対応等の課題への認識 2. 経営トップ自らの関係法令等遵守や安全最優先の原則の社内周知の状況 3. 関係法令等遵守や安全最優先の原則が周知されていることの把握	

内部監査は、被監査部門の社員・職員に対するインタビューと被監査部門が管理している文書・記録類(社内イントラの情報を含む)を確認する方法が一般的です。

また、**経営トップ及び安全統括管理者の安全管理の取組への関与の状況を確認**する方法としては、以下の①～⑤が考えられます。

なお、内部監査は、**定型的に実施するのではなく、自社の状態の変化(吸収合併、業態の変化、事業の拡大縮小、人手不足・高齢化)等に応じて、監査時期、監査対象部署、重点監査項目、インタビュー時間等を見直しながら実施することが必要**です。

① 直接インタビューする方法(内部監査要員)

内部監査要員が経営トップ及び安全統括管理者に対して直接インタビューを行います。

② 直接インタビューする方法(監査役)

監査役が経営トップ及び安全統括管理者に対してインタビューを行います。

なお、監査役による内部監査は、監査役の業務監査の一環として実施する場合があります。この場合、監査役は、内部監査要員に備えるべきと考える内部監査に必要な力量を持つことが必要です。

③ 経営トップ等の出席した会議の資料・議事録を活用する方法

経営トップ及び安全統括管理者が出席する安全管理に関する会議(例:安全マネジメント委員会)の資料・議事録を確認し、経営トップ等の討議・関与・指示・見直し改善等の状況を確認します。

④ 会議体に内部監査要員が同席する方法

経営トップ及び安全統括管理者が出席する安全管理に関する会議(例:安全マネジメント委員会)に内部監査要員等が出席し、経営トップ等の討議・関与・指示・見直し改善等の状況を確認します。

会議体に内部監査要員が
同席するイメージ図



安全統括
管理者

第3回安全推進委員会(1月開催)



社長

内部監査要員



⑤ 安全管理担当部門に対するインタビュー、文書・記録類を通じた間接的方法

安全管理担当部門への内部監査において、当該部門関係者に対するインタビュー及び当該被監査部門が管理している文書・記録類(社内イントラ等に掲示されている情報を含む)の閲覧確認により、経営トップ及び安全統括管理者の安全管理の取組への関与の状況をチェック・把握します。

実施方法のポイント

- ① インタビューや文書・記録等から、**各種取組みの目的達成の状況、課題(脆弱性)の対応状況と成果、見直し改善の視点での議論状況を確認**
- ② **第三者の視点で、社長、安全統括管理者に対し、気づきを報告する**

監査チームは、インタビュー等の終了後に内部監査報告書を作成するためのチームミーティングを実施します。

ミーティングでは、内部監査で得られた情報から安全管理体制上の優れた取組及び課題・問題点に対する取組状況を整理して、報告書に記載すべき内容、被監査部門に伝えるべき内容の方向性を議論します。

(8) 監査報告書の作成

監査報告書は、内部監査終了後に監査チームのリーダーが中心となって取りまとめ、被監査部門、経営トップ及び安全統括管理者等へ報告します。

なお、監査報告書には、課題・問題点及び優良事例のみを記載するだけではなく、課題・問題点等が見出された背景・状況も記載することが重要です。

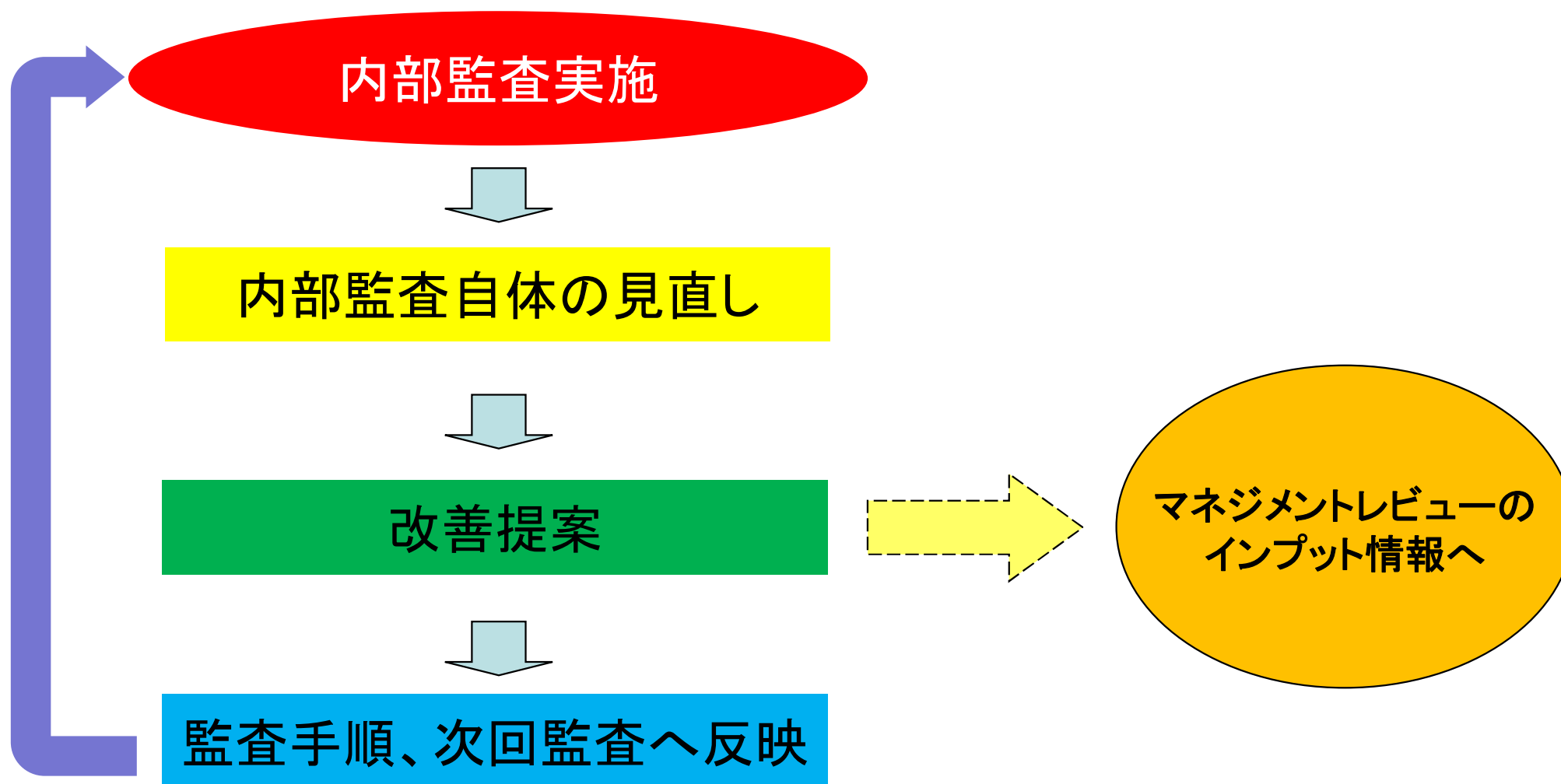
記載された背景・状況は、対策(是正措置、予防措置)を講じるための情報として貴重なものです。当該背景・状況の内容によっては、経営管理部門から経営資源(ひと、もの、資金、組織・システム変更)を含めた支援が必要であることを明確にすることも考えられます。

監査報告書	被監査部門:	監査番号:									
		監査年月日: 平成 年 月 日									
監査範囲:											
監査チーム: ~											
監査リーダー:	監査員:	監査員:									
1. 監査の目的 2. 監査の講評・所見 3. 優良事例 4. 指摘事項 5. 重点監査項目の所見 ① ② ③ 6. 前回監査での指摘事項に対する改善状況 7. フォローアップ監査の予定 監査予定日: 監査の結果: 8. その他特記事項等											
<table><tr><td>承認</td><td>確認</td><td>作成</td></tr><tr><td>年 月 日</td><td>年 月 日</td><td>年 月 日</td></tr><tr><td>社長</td><td>安全統括管理者</td><td>監査リーダー</td></tr></table>			承認	確認	作成	年 月 日	年 月 日	年 月 日	社長	安全統括管理者	監査リーダー
承認	確認	作成									
年 月 日	年 月 日	年 月 日									
社長	安全統括管理者	監査リーダー									

被監査部門は、内部監査で指摘された課題・問題点等の原因を究明するとともに、是正措置又は予防措置を検討・実施します。

実施した措置は、課題・問題点等の重要性・即時性に応じて、次回の内部監査で確認またはフォローアップ監査を実施するなどして効果検証を行い、検証結果に応じて措置の見直し改善を行います。

内部監査実施後、**監査の見直し検討会や反省会等を開催**するなどし、内部監査の実施方法、手順、内部監査要員の力量等について検証を行い、検証結果を踏まえ、実施方法、内部監査要員の教育・訓練等の見直し・改善を行うことが望めます。



(1) 内部監査の必要性・重要性を事業者内部へ周知(経営トップ等による支援)

自社の会社文化・雰囲気、長所を見出すより短所・課題を見出す傾向が強い場合、**経営トップ等は、内部監査の必要性・重要性**について、以下の3項目の考え方で臨むべきことを**事業者内部へ周知**することが望まれます。

- ① 内部監査の役割は、「**安全性向上のための取組**」である。
- ② 内部監査は、**監査側と被監査側が一緒になって安全管理体制向上のために考える場**であり、被監査側にとっては、年1回、自らの部署の取組の棚卸しをして振り返る場として活用する。
- ③ 課題が見出されても、責任追及ではなく**原因究明の姿勢**で臨む。

(2) 内部監査の客観性の確保

内部監査は、**被監査部門の業務に従事していない者が監査を実施するなど、監査の客観性を確保**することが望まれます。

ただし、**被監査部門以外の要員のみが内部監査を実施する場合、被監査部門の業務の専門性(例:鉄道の運転・土木・電気・車両、航空の運航・整備・乗員)を理解するのに時間を要することから、例えば、監査チームに被監査部門の要員を1名加えて内部監査を実施することにより、被監査部門の業務を深く把握して充実した内部監査を実施することが可能となります。**

このように、内部監査の実施にあたっては、**客観性が重要であるだけでなく、客観性と専門性のバランスが取れた柔軟な方法を採用などの工夫が効果的**です。

(3) 優良な取組事例の積極的な収集・活用や是正措置・予防措置の提案

経営トップ等は、内部監査の実効性をより高めるために、自社の課題・問題点を指摘するだけでなく以下の2つの取組も実施することが重要であることを伝え、理解を促す必要があります。

① 被監査部門の優良な取組事例を積極的に収集・展開

被監査部門の優良な取組事例を収集して他部署に展開することにより、組織全体の取組を合理的・効率的に向上させる効果が期待できます。

② 是正措置・予防措置の提案

内部監査で課題が見出された場合、内部監査要員は、課題の内容を報告するだけに留めることが多いと考えられますが、課題に対応するための是正措置・予防措置について被監査部門と議論した上で提案することが望まれます。議論することにより課題の背景要因が把握され対応の方向性が見出されること、また、監査側・被監査側に一体感が醸成されることも期待できます。

(4) 内部監査の方法の見直し・改善

内部監査の取組状況を定期的に把握・検証し、必要に応じて、内部監査の方法の見直し・改善を図ることが重要になります。

監査チームは、経営トップ等へ報告する前に「内部監査の見直し検討会」を行い、**内部監査が被監査部門にとって有益であったかについての検証**を行うとともに、内部監査を向上させるために見直すべき点について議論します。

監査チーム内で**見直し改善が可能であれば改善するほか、監査体制、教育訓練の充実等、経営トップ等の支援を必要とする事項は、経営トップ等への報告時に併せて上申**します。

(1) 内部監査要員に求められる要件

- ① ガイドライン等(安全管理規程、社内規程、関係法令等を含む)についての理解
- ② 自社の安全管理の取組についての理解(PDCAサイクルの活用状況)
- ③ 内部監査の方法についての理解
- ④ コミュニケーション能力
- ⑤ 経験(十分条件)

(2) 内部監査要員に対する教育・訓練

- ① ガイドラインの理解
- ② 自社の安全管理規程の理解
- ③ 関係法令等(事業に係る輸送の安全に関する法令)の理解
- ④ 事業者が定めた社内規程の理解
- ⑤ 内部監査の方法についての理解

(3) 力量

内部監査要員には、被監査部門にとって有効であり、気づきのある監査を実施できることが求められるため、以下の力量が求められます。

- ① 安全管理体制上の**優れた取組及び「事業の安全に関するリスク」を見出すこと**
- ② 可能な範囲で**課題・問題点への対応の提案を行うこと**
- ③ 適合性の確認、**有効性の確認を行うこと**
- ④ 内部監査手順に従って実施すること
- ⑤ インタビュー、記録等の**確認できた情報に基づいて評価、検証し、結果を取りまとめること**¹

(4)心構え

- ① **安全管理体制の改善・向上についての使命感、熱意**を持つ
- ② 被監査部門の業務内容を理解する
- ③ 偏見を持たず、公平・公正・平等な立場で監査する
- ④ 課題・問題点、不具合を無理に探さない(**監査はあら探しではない**)

(5)技能

- ① 監査時間を守る
- ② 監査項目を常に意識する
- ③ 文書、記録類は、相手の了解を得てから見る
- ④ 得られた情報はメモする
- ⑤ インタビューで得られた情報は、可能な範囲で記録により確認する
- ⑥ 是正・改善を促す事項の内容は、十分に担当者に説明して同意を得る

内部監査においては、インタビューにより多くの情報を収集して分析を行い、内部監査報告書を作成することが重要です。このため、**インタビューの出来不出来は内部監査報告書に大きな影響を与える**ことから、次に掲げる事項に留意して実施する必要があります。

- ① 答えが「はい」「いいえ」で終わらない質問(**オープン・クエスチョン**)は、被監査部門に意見、方法及び理由等について説明を求めるため、被監査部門が話す時間が長くなり、必要な情報を得やすい特徴を持つ
- ② 質問は、回答する適任者に対して行う
- ③ 質問した相手から直接回答を得る
- ④ 曖昧な回答をそのままで終わらせない
- ⑤ 期待した回答が得られない場合は、質問の仕方を変える
- ⑥ 自問自答する質問は行わない
- ⑦ 自身が考える回答への誘導は行わない

内部監査を充実・強化するためには、**内部監査要員の力量等を定期的に把握して維持・向上に努めることが重要**です。

また、各内部監査要員の力量等を整理し、その推移を管理することも重要です。例えば、内部監査要員毎の監査履歴、指摘事項、力量レベル等を整理することにより、内部監査要員の力量等の推移等が管理することが可能となり、力量に応じて、教育・訓練項目の見直し等が実施できます。

【力量把握の方法】

- ① 被監査部門からのアンケート
- ② 力量のある内部監査要員による監査への立会
- ③ 内部監査要員相互のクロスチェック
- ④ 監査責任者による監査報告書等の分析
- ⑤ 内部監査実施後の反省会、監査検討会等における内部監査要員の力量分析

【力量の維持・向上の方法】

- ⑥ 内部監査後のアンケートの活用による自身の課題の把握及び改善
- ⑦ 内部監査の反省会、検討会等での検討
- ⑧ 力量のある内部監査要員の内部監査への立会いによる優れた内部監査手法の習得
- ⑨ 特に初めて内部監査の実施における、事前の内部監査のロールプレイを含めた勉強会、立会い等の実施
- ⑩ 内部監査のレベルアップコース等といった外部セミナーの受講
- ⑪ 関連会社や業界団体のセミナー等に参加し、優良な監査手法を習得

教育・訓練は、自社または外部セミナー等を受講し、また、内部監査要員からのヒアリングをもとに見直しを考えます。内部監査を経験した内部監査要員の意見は、事前に受けた教育・訓練の有効性について実践を通じて把握されるものであり、重視すべきものと考えられます。

教育・訓練において見直すべき点については、実施時期、期間、回数、内容(内部・外部研修)を重視することが考えられる一方、進め方については、講義形式だけではなく、討論型、ワークショップ、ロールプレイ等を組み合わせるといった配慮も重要と考えられます。

5. 内部監査要員に求められる課題に「気づく力」

内部監査:p21

近年、激甚化、頻発化する自然災害やテロ、感染症等、**自社を取り巻く環境の変化に伴う新たな課題を含め、自社の輸送の安全を確保する上でのリスクとなる課題**について、内部監査要員は適時、適切に把握することが必要であり、そのような課題に**「気づく力」を身につけることが重要**です。

安全管理体制に係る内部監査

1. 大事なことは、まずやってみる・・・

計画も大事だが、実施、見直し、改善のサイクルを回す！

2. 指摘がまったくでない・・・力量、文化、手順

- ・ 監査要員の力量は十分か？・・・実践的な外部研修の必要性（人材育成）
- ・ マイナス文化の会社か？・・・経営トップが主導して意識の切替え
- ・ 不適合だけ探していないか？・・・優良事項、アドバイスを収集展開する手順の見直し

3. 経営トップの内部監査が難しい・・・段階的に実施！

- ・ まずは、監査要員に経営トップ以外の監査で経験を積ませる
- ・ 経営トップの発言、会議の議事録、安全に関する会議体での内部監査を実施
- ・ 段階的にインタビューによる内部監査に移行

4. 自社の実施が困難（規模、体制、教育）・・・社外の協力

- ・ 親会社、グループ会社、協力会社、民間の専門機関等の社外の協力が有効

5. そして、内部監査のPDCAが回り出したら・・・適合性の確認に、有効性の確認を追加

- ・ 【適合性の確認】関係法令や安全管理規程その他の社内ルールが、どの程度遵守され、どの程度徹底が図られているか？
- ・ 【有効性の確認】「安全管理体制」が効果的に実施・維持されているか
（各種取り組みが有効に機能し、計画の目的に貢献されているか）。
「安全管理体制」に、改善すべき点はないか。

3. インタビューメモ作成（経営トップ向け）

ご自身が記載したリスク（課題）について、経営トップにインタビューしたい事項を
PDCA又はCA ⇒ PDの視点で以下に4つ記載ください。

(1)

(2)

(3)

(4)

ホームページ情報について

国土交通省では、運輸安全マネジメント評価等を通じて知り得た運輸安全情報の中で、事業者における安全性が向上した取組事例等を国土交通省ホームページの専用情報サイトで公表するとともに、運輸安全マネジメント制度に関する参考資料(小冊子等)についても公表しています。

また、「運輸安全に関する最近の動き」、「運輸安全取組事例の紹介」等の運輸安全情報を提供するためメールマガジンを発行しております。

以下のアドレスからご覧ください。

【運輸安全取組事例】

検索



http://www.mlit.go.jp/unyuanzen/unyuanzen_torikumi.html

【参考資料(小冊子、パンフレット、研修教材)】

検索



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

【メールマガジン(運輸安全)】

検索



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

【運輸安全マネジメント制度解説ビデオの公開】

検索



http://www.mlit.go.jp/report/press/kanbo10_hh_000022.html

ホームページ情報について

報道・広報

ホーム > 報道・広報 > 報道発表資料 > 運輸安全マネジメント制度解説ビデオの公開について

運輸安全マネジメント制度解説ビデオの公開について

平成23年5月9日

国土交通省では、運輸事業者に対して運輸安全マネジメント制度の周知・啓発を図るため、運輸安全マネジメント制度を解説したビデオをホームページにて公開しています。

[2] 運輸安全マネジメント制度の内部監査の概要と事例(28分)

本ビデオは、ガイドラインに示された項目の1つである内部監査について、「その取組の具体的手法、インタビュー方法、有効性のチェック等をどのように行えばいいか」との質問が運輸事業者から多く寄せられたことを受け、運輸安全調査官が内部監査におけるポイントの解説や模擬の内部監査を実施したビデオとなっております。

◆ [内部監査の概要と事例\(前編\)](#) (14:50) ※外部リンク(YouTube)

◆ [内部監査の概要と事例\(後編\)](#) (14:16) ※外部リンク(YouTube)



ご清聴ありがとうございました。