

# 運輸安全マネジメント

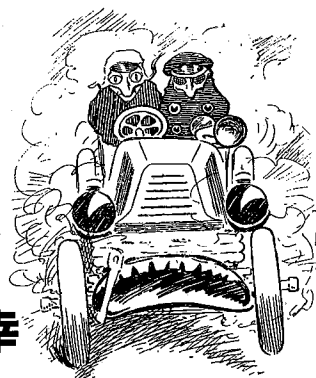
## 取り組む

が

## 中小規模運送事業者

ちよつと…気になる

第2回



山本昌幸

### 事故を減らすために

今回は、中小運送事業者(概ね100輛未満保有)が「安全マネジメント」に取組み、事故の削減・撲滅を目指すためにどのようなことをすべきかを考えていこうと思います。

「安全マネジメント」にもISO9001(JIS Q 9001)のような要求事項に該当するものが存在します。それが、「安全管理規定に係るガイドラインの手引き」(以下、「ガイドライン」とする)(<http://www.mlit.go.jp/common/000012999.pdf>)ですが、このガイドラインは、ある一定規模以上の事業者(★1)用の手引きですので、中小規模事業者には馴染まない内容もあることを考え、当連載では、中小規模運送事業者向けに作成された「安全マネジメント実施に当たっての手引き(中小規模事業者用)」(以下、「手引き」とする)([http://www.mlit.go.jp/jidosha/anzen/03management/resourse/data/management\\_tebiki003.pdf](http://www.mlit.go.jp/jidosha/anzen/03management/resourse/data/management_tebiki003.pdf))を「ガイドライン」の要素も含めつつ「安全マネジメント」の構築、運用をする上の要求事項と考え説明していきます。

#### ★1：一定規模以上の事業者

貨物自動車運送事業：300輛以上保有

旅客自動車運送事業：200輛以上保有

一般乗用旅客自動車運送事業：300輛以上保有

### その前に！プロセス管理の重要性

読者の多くは、ISO登録済みの運送事業の経営者・管理者層、ISO関連業務従事者の方々だと思っておりますので、今さら「プロセス管理の重要性」を説いたところでまさに「釈迦に説法」ということをお許し頂いたうえで、敢えて、説明させていただきます。

今まで、中小運送事業者の多くは、体系的に「しくみ」を構築、運用した経験がない事業者がほとんどです。もちろん例外はありますが、どちらかという、問題が起こる前にあらかじめ対応しておくという、いわゆる「予防処置」的な取り組みではなく、問題が起こってしまった場合の「対処療法的対応」に終始していたのではないかと思います。

これは、QMSの“8.3 不適合製品の管理”であり“8.5.2 是正処置”ではないですね。これでは、「しくみ」として対応するのではなく、その場その場の対応で、正に「のど元過ぎれば…」の状態、再発防止につながらないのです。

以上の現状を踏まえたうえで、「安全マネジメント」は、プロセス管理を徹底し、マネジメントシステムを廻していただきたいのです。

### プロセスアプローチを活用

「安全マネジメント」は、ISO9001をベースに

策定されたことは前回説明させていただいた通りですが、そのJIS Q 9001：2008の序文には次のように規定されています。

“0.2プロセスアプローチ この規格は、顧客要求事項を満たすことによって顧客満足を向上させるために、品質マネジメントシステムを構築し、実施し、その品質マネジメントシステムの有効性を改善する際に、プロセスアプローチを採用することを奨励している。”

これを「安全マネジメント」に置き換えますと、「事故削減・撲滅を達成することによって顧客満足を向上させるために、安全マネジメントシステムを構築し、実施し、その安全マネジメントシステムの有効性を改善する際にプロセスアプローチを採用することを奨励している」とすることができ（下線部が置き換え箇所）。

次に、“組織が効果的に機能するためには、数多くの関連し合う活動を明確にし、運営管理する必要がある”。との規定があります。これも「安全マネジメント」に置き換えますと「運送事業者が事故削減・撲滅に向けて効果的に機能するためには、数多くの関連し合う活動を明確にし、運営管理する必要がある」となるでしょう（下線部が置き換え箇所）。

因みに、“運営管理”に関連して同項目から引用しますと、“インプットをアウトプットに変換することを可能にするために資源を使って運営管理される一つの活動又は一連の活動は、プロセスとみなすことができる。一つのプロセスのアウトプットは、多くの場合、次のプロセスへの直接のインプットとなる”。

また、プロセスアプローチについては、“組織内において、望まれる成果を生み出すために、プロセスを明確にし、その相互関係を把握し、運営管理することと併せて、一連のプロセスをシステムとして運用することを‘プロセスアプローチ’と呼ぶ”と規定されています。

要するに、「運送事業者内において、事故削減・撲滅のためのプロセスを明確にして、それらの相互関係を把握し、運営管理することとあわせて、それらの一連のプロセスをシステムとして運営管理すること」になると思われます。

この辺の理解は、QMSに馴染みのない方が文

章だけ読んでいると到底、難解な内容と思われるかもしれませんが、実際取り組んでみると、そんなに難しいことではありません。

例えば、事故削減・撲滅のためのプロセスにどのようなものがあるのかを考えてみてください。「ドライバーへの教育訓練プロセス」「管理者への教育訓練プロセス」「配車プロセス」「リスク管理プロセス」「ヒヤリハット情報収集～活用プロセス」「事故再発防止プロセス」「車両整備プロセス」等々です。

これらのプロセスは、大きいプロセスもあれば、小さいプロセスもあり、各プロセスが相互に関連し合っています。また、事故削減・撲滅のためには、どのプロセスも手を抜いてはいけません。仮に、ほとんどのプロセスに対して完璧に実施していたとしても、「車両整備プロセス」が不十分で、整備不良車両を運行させていれば、大事故につながる可能性が否定できません。ですから、事故削減・撲滅に有効なプロセスを洗い出して、その各プロセスをまんべんなく一定レベル以上に運営管理してこそ事故削減につながるのです。

このことが、前述の「運送事業者内において、事故削減・撲滅のためのプロセスを明確にして、それらの相互関係を把握し、運営管理することとあわせて、それらの一連のプロセスをシステムとして運営管理すること」の意味です。

さらに、常に意識していただきたいのが「PDCA」の着眼点です。それは、各プロセスにも「PDCA」が存在することです。「安全マネジメント」全体としても当然、「PDCA」を廻すのですが、各プロセスの「PDCA」を意識しなくてはなりません。例えば、「教育訓練プロセス」では、教育訓練の「PDCA」を常に意識していただきたいのです。教育訓練の計画は(P)?、実施は(D)?、有効性の評価は(C)?、有効性の評価を受けての改善、是正は(A)?、改善、是正を反映した教育訓練計画は(P)?と、言うことです。

また、その際、注意していただきたいのは、一つのプロセスや現象について「その根拠は?(遡り)」と「その後の展開は?」を意識していただきたいのです。このことは、内部監査の際の注意事項ですが、「安全マネジメント」を構築、運営する際にも“検証行為”として意識していただき

たく思います。例えば、「ドライバーへの教育訓練プロセス」についても、「教育訓練計画」は、ドライバーごとの経験や年齢、力量に基づいた計画であったのか？ということですね。

### 「安全マネジメント」の要求事項 「手引き」の内容とは？

#### 安全マネジメントの実施に当たっての手引き (中小規模事業者用)

- 1 はじめに
- 2 社長等の責務に関する事項
- 3 輸送の安全に関する基本的な方針
- 4 輸送の安全に関する目標の設定及び計画の策定
- 5 輸送の安全に関する計画の実施
- 6 輸送の安全に関する情報の共有及び伝達
- 7 事故、災害等に関する報告連絡体制及び指揮命令系統
- 8 輸送の安全に関する教育及び研修
- 9 安全に関するチェック・業務の改善に関する事項
- 10 情報公開等に関する事項
- 11 輸送の安全に関する記録の管理等
- 12 おわりに

では、「安全マネジメント」の要求事項に当たる、「手引き」(「安全マネジメント実施に当たっての手引き(中小規模事業者用)」)を説明していきます。説明の方法としては、内容の詳細を説明するのではなく、各項目がISO9001(JIS Q 9001)のどの項目に該当するのを示しつつ、「手引き」の内容については簡単に説明させていただきます(各項目とJIS Q 9001の関係、内容説明は私の私見であることをご理解ください)。読者の皆さんは、JIS Q 9001に対比させていただくことにより、「安全マネジメント」のイメージをつかんでください。(注：以下、番号は「手引き」の項目と一致)

#### 1 はじめに

この項目は、「安全マネジメント」のまえがきに該当します。JIS Q 9001(以下の項目では、「JIS Q 9001」は省略)では「4.1一般要求事項」に該当します。

#### 2 社長等の責務に関する事項

この項目は、社長を含めた経営層の責務を定めています。ここで重要なことは、「輸送の安全の確保に関して最終的な責任は社長にある」ということです。決して、部長でも運行管理者でも、ましてやドライバーでもないということです。また、経営トップは、輸送の安全の確保を実現するために必要な経営資源を整備する必要があります。

これらは、「5.1経営者のコミットメント」「5.5.1責任及び権限」「6.3インフラストラクチャー」「6.4作業環境」が該当するでしょう。

「手引き」では、要求されていませんが、「ガイドライン」(「安全管理規定に係るガイドラインの手引き」)では、安全統括管理者の選任が要求されています。安全統括管理者とはQMSの管理責任者のイメージです。皆さんは、管理責任者の存在意義などをよくご存じだと思います。

中小規模運送事業者が「安全マネジメント」を運用する際、必ずしも安全統括管理者の選任は要求されていませんが、できれば、管理責任者として選任すべきでしょう。もちろん、QMS同様、社長が管理責任者を兼務してもよいでしょうが、できれば、社長以外の役職者を管理責任者として任命し、「安全マネジメント」のけん引役を任せたいものです。

当項目の最後の要求事項は、いわゆるマネジメントレビューです(「5.6マネジメントレビュー」)。経営トップは、PDCAサイクルにより、輸送の安全性が向上されているのかを確認し、その結果、必要な改善を行うことが要求されています。

因みに、当項目では「社長」と「経営トップ」の2種類の文言が使用されていますが、「経営トップ」とは、「社長又は実質的な経営権を持っている者をいう」と定義されています。

#### 3 輸送の安全に関する基本的な方針

この方針の策定は「運輸安全マネジメント」の義務規定ですから、「安全マネジメント」の運用にかかわらず、すべての運送事業者(貨物軽自動車運送事業者を除く)が方針を策定しなくてはなりません。この方針について、具体的な内容まで「手引き」では、踏み込んでいませんが、「ガイドライン」には、方針に必ず明記する内容が規定されていますので参考になるでしょう。

その方針に入れるべき内容とは、「関係法令等の遵守と安全最優先の原則」と「安全マネジメント体制の継続的改善等の実施」です。

これは、「5.3品質方針」に該当しますが、どちらかというとJIS Q 14001の「4.2環境方針」の方がしっくりくるかもしれませんね。

この方針を社内に周知させることはもちろん、外部への公表義務がありますので、積極的に公表

しましょう。

#### 4 輸送の安全に関する目標の設定及び計画の作成

この項目は、前述の方針を実現するために具体的な目標を立案しなさいということです。輸送の安全に関する目標ですから、「事故を年間〇件にする」とか「人身事故を対前年比〇〇%減」というような達成度判定可能な目標が必要になります。

また、その目標を達成するために必要な計画(達成手段)も立案しなくてはなりません。これは、「5.4.1品質目標」に該当するでしょうが、「7.1製品実現の計画」でもよいのではないのでしょうか。特に「7.1」の規定内容の「製品」を「事故削減・撲滅」に読み替えることにより、しっくりくるでしょう。JIS Q 14001から引用するのであれば、「4.3.3目的、目標及び実施計画」でしょう。

また、目標と計画(達成手段)を立案する際、注意しなくてはならないのが、目標と計画(達成手段)を混同しないようにすることです。例えば、前述の「事故を年間〇件にする」は、目標として相応しいですが、「事故削減のために500万円投資しバックアイカメラを装着する」というのは、目標として相応しいのでしょうか？これは、どちらかというとなら計画(達成手段)になると思われます。

#### 5 輸送の安全に関する計画の実施

この項目は、「4…計画の作成」で立案した計画(達成手段)を計画に基づき実施することです。これは、「7.5.1製造及びサービス提供の管理」を中心とした「7製品実現」に該当し、「安全マネジメント」全体でいえば、「Do:実施」に該当します。

#### 6 輸送の安全に関する情報の共有及び伝達

#### 7 事故、災害等に関する報告連絡体制及び指揮命令系統

この項目は、「安全マネジメント」の中でも非常に重要な項目の一つで、いわゆる「ヒューマンエラー対策」「リスク管理」を含めた項目であり、「安全マネジメント」のなかでも「肝」の部分だと思いますので(あくまで私見ですが)、次回、詳しく説明させていただきます。

#### 8 輸送の安全に関する教育及び研修

この項目は、「6.2.2力量、教育・訓練及び認識」に該当します。

「手引き」では、2種類の教育と研修が要求されています。その2種類とは、「輸送の安全に関する

目標を達成するための教育、研修」と「安全マネジメントが効果的に運用されるための教育、研修」です。この表現では、少々分かりにくいかもしれませんが、ここでは、「ガイドライン」を参考にしてみましょう。

「ガイドライン」でも2種類の教育・訓練等が規定されています(「ガイドライン」の文言には「教育・訓練等」と表記されているので、そのまま使用します)。

一つ目は「安全マネジメント態勢に重要な役割を持つ経営トップ、管理責任者、内部監査担当者に対する安全マネジメント関連教育」、二つ目は「ドライバーを含めた全社員に対して実施する教育訓練」です。因みに、運行管理者は両方の教育・訓練の対象者です。内部監査員研修については、前者の教育訓練等に位置づけられるでしょう。

教育訓練についても前述のように、PDCAを廻す必要があり、特に計画(P)については、教育訓練対象者の経験や年齢を考慮した計画や、「6.2.2 a)」に規定されているように、自社が従業員に対して要求した「力量」を明確にし、その「力量」を身につけるための教育訓練計画が立案されていることが必要ですね。

この教育訓練等ですが、目標達成のための計画(達成手段)と重複しても構いませんし、次号で詳しく説明する「6 輸送の安全に関する情報の共有及び伝達」、「7 事故、災害等に関する報告連絡体制及び指揮命令系統」のしくみに含めていただいても構いません。

次号では、「手引き」の続きである「9 安全に関するチェック・業務の改善に関する事項」(内部監査)、「10 情報公開等に関する事項」及び「11 輸送の安全に関する記録の管理等」を説明し、その後、「6 輸送の安全に関する情報の共有及び伝達」、「7 事故、災害等に関する報告連絡体制及び指揮命令系統」について、「ヒューマンエラー対策」「リスク管理」を交えて説明していきます。

#### — 筆者 —

山本 昌幸 (やまもと まさゆき)  
あおいコンサルタント(株) 取締役  
ISO9001主任審査員、ISO14001主任審査員、  
社会保険労務士、行政書士、運行管理者。  
〒460-0008 名古屋市中区栄3-28-21建設業会館7階  
TEL 052-269-3755