

【表】経営トップに主体的な関与が求められる6つの事項

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| ①関係法令等の遵守と安全最優先の原則を事業者内部へ徹底する | ⑤安全管理体制の構築や改善、輸送の安全に必要な要員、情報、設備等を確保・整備する(安全への投資)※<br>※例えば、ドラレコの導入、SAS対策といった健康管理など。 |
| ②安全方針を策定する                    |  |
| ③安全重点施策を策定する                  | ⑥マネジメントレビューを実施する   |
| ④重大事故等への対応を実施する               |  |

出典：国土交通省「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～」(平成29年7月)より東京海上日動リスクコンサルティング(株)作成

## II. 経営トップの姿勢・判断の影響は大きい

経営トップは自らの発信と行動で責務を果たしていく必要があります。下記に、ガイドラインに示された取り組みによって安全性が向上した事例を紹介します。

### ●経営トップの責務を果たすための取り組み事例 (広島高速交通株式会社の事例)

取り組みに至った経緯、課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内の安全に関する認識や行動の度合いを把握するため、「安全に関するアンケート」を実施した際、「経営者の姿勢や理念等が不明確で、社員一人ひとりまで十分に伝わっていない」、「経営者に現場重視の行動や姿勢が見られない」など、現場は厳しい目で見ていたことが確認された。</li> <li>・「経営者層の方針、意識及び行動」をきめ細かく伝えるとともに、現場からの声を聞きながら、全社員一丸となって進める必要がある。</li> </ul>
取り組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>①社長懇談会の開催                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営トップが安全に対する考えを伝える場、また現場係員が生声を伝える場として、4か月間で延べ19回実施(116名参加)。</li> <li>・5～10数人のグループに分け、グループ討議形式で思いをぶつけ合う形で実施。</li> </ul> </li> <li>②「社内情報誌」の定期発行                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・安全に関する情報を、社員に提供するためのツールとして発行。</li> <li>・社長の挨拶(提言)、安全重点施策の策定、安全に関するアンケートの結果報告などをタイムリーに提供。</li> </ul> </li> </ul>
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸送の安全確保や安全衛生などに関する多くの意見が出され、経営トップは現場の声を安全対策につなげている。</li> <li>・社員の安全意識などを把握し、より一層の安全文化の醸成につなげる仕組みを構築した。</li> </ul>

出典：国土交通省「運輸安全取組事例 No.113 広島高速交通株式会社「安全風土・安全文化のアンケート」結果を活用した安全文化の醸成」  
<http://www.mlit.go.jp/common/001126002.pdf>より東京海上日動リスクコンサルティング(株)作成

この事例は、社長自らの安全に対する発信や行動がきっかけとなり、安全文化の醸成につながった好例といえます。

## III. 運行管理者は経営トップとともに安全を推進

最後に、運行管理者はどのように関わればよいのでしょうか？例えば、経営トップと一緒に輸送の安全を推進することがあげられます。経営トップだけで思いや考えを浸透させ、組織的な行動につなげることは困難です。しかし、ドライバーに近い存在である運行

管理者が思いを代弁し、ドライバーを巻き込みながら取り組むことで、安全文化の構築・定着につながっていくと考えられます。すべての階層で安全に向けて努力できるよう、運行管理者は経営トップとともに取り組みを推進していきましょう。

### 安全管理規程に係るガイドラインの14項目(①～⑭)ほか

序論	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運輸安全マネジメント制度の概要</li> <li>・運輸安全マネジメント制度による成果 等</li> </ul>
①経営トップの責務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガイドラインに示されている取り組み</li> <li>・取り組み事例 ・運行管理者としての関わり方 等</li> </ul>
②安全方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全方針の策定</li> <li>・安全方針の周知 等</li> </ul>
③安全重点施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸送の安全確保に関する目標</li> <li>・目標を達成するために必要な取組計画 等</li> </ul>
④安全統括管理者の責務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全管理体制の構築及び取り組みの立案</li> <li>・実施・安全重点施策の進捗管理 等</li> </ul>
⑤要員の責任・権限	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役割 ・権限に関する明確化の事例 等</li> </ul>
⑥情報伝達及びコミュニケーションの確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・縦断的、横断的な情報の共有</li> <li>・外部に対する情報の公表 等</li> </ul>
⑦事故、ヒヤリハット情報等の収集・活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事故、ヒヤリハットの収集</li> <li>・収集した事故、ヒヤリハットの活用 等</li> </ul>

出典：国土交通省「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～」(平成29年7月)より東京海上日動リスクコンサルティング(株)作成

⑧重大な事故等への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重大事故等への対応手順</li> <li>・対応訓練の実施 等</li> </ul>
⑨関係法令等の遵守の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関連する法令 ・法令遵守状況の確認 等</li> </ul>
⑩安全管理体制の構築・改善に必要な教育・訓練等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理者、従業員への教育</li> <li>・教育の有効性、効果把握 等</li> </ul>
⑪内部監査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監査計画の策定</li> <li>・内部監査要員の教育、訓練 等</li> </ul>
⑫マネジメントレビューと継続的改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメントレビュー実施体制、方法の確立</li> <li>・継続的な改善事例 等</li> </ul>
⑬文書の作成及び管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文書管理のポイント、手順</li> <li>・関係法令等により義務付けられている文書 等</li> </ul>
⑭記録の作成及び維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>・記録作成のポイント</li> <li>・関係法令等により義務付けられている記録 等</li> </ul>
まとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全文化の構築</li> <li>・運輸安全マネジメントの定着に向けて 等</li> </ul>

## I. 経営トップは自らの言葉で説明し行動で示すこと

はじめに、「経営トップの責務」についてガイドラインに示されている取り組みを確認しましょう。

ガイドラインでは、経営トップが主体的に関与する事項として6つ掲げられています【表】。これらは、安全管理体制の構築や運営するうえで重要であり、安全について経営トップが「自らの言葉で説明するとともに行動で示す」ことが求められます。また、安全確保のために経営資源(人、物、金)を、適切に配分(安全への投資)することは経営トップにしかできません。このような

マネジメントによって、安全に対する姿勢を示すことが重要です。

さらに17年7月の改訂により、ガイドラインに「人材不足や高齢化などの今日的な課題、輸送施設等の老朽化などの安全上の課題、自然災害・テロ・感染症への対応といった社会的な要請に的確に対応する重要性を認識することが加えられました。経営トップはより難しい課題に立ち向かうことを求められますが、安全を確保するために必要なことと考えられます。