

# 安全性向上に効果的な 「マネジメントレビューと継続的改善」

運輸安全マネジメント制度の軸である、「安全管理規程に係るガイドライン」14項目についてシリーズで紹介しています。今回は「マネジメントレビューと継続的改善」をテーマに、I. マネジメントレビューの概要、II. 継続的改善の取り組み方、III. 運行管理者としての関わり方について、東京海上日動リスクコンサルティング株式会社の進藤恵介主任研究員に解説してもらいます。

## 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	・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による成果 等	⑧重大な事故等への対応	・重大事故等への対応手順 ・対応訓練の実施 等
①経営トップの責務	・関係法令等の遵守と安全最優先の原則の内部徹底 ・輸送の安全に必要な人員や設備等の確保 等	⑨関係法令等の遵守の確保	・関連する法令 ・法令遵守状況の確認 等
②安全方針	・安全方針の策定 ・安全方針の周知 等	⑩安全管理体制の構築・改善に必要な教育・訓練等	・管理者、従業員への教育 ・教育の有効性、効果把握 等
③安全重点施策	・輸送の安全確保に関する目標 ・目標を達成するために必要な取組計画 等	⑪内部監査	・監査計画の策定 ・内部監査委員の教育、訓練 等
④安全統括管理者の責務	・安全管理体制の構築及び取り組みの立案 ・実施・安全重点施策の進捗管理 等	⑫マネジメントレビューと継続的改善	・マネジメントレビュー実施体制、方法の確立 ・継続的な改善事例 等
⑤要員の責任・権限	・責任・権限に関する明確化の事例 等	⑬文書の作成及び管理	・文書管理のポイント、手順 ・関係法令等により義務付けられている文書 等
⑥情報伝達及びコミュニケーションの確保	・縦断的、横断的な情報の共有 ・外部に対する情報の公表 等	⑭記録の作成及び維持	・記録作成のポイント ・関係法令等により義務付けられている記録 等
⑦事故、ヒヤリハット情報の収集・活用	・事故、ヒヤリハットの収集 ・収集した事故、ヒヤリハットの活用 等	まとめ	・安全文化の構築 ・運輸安全マネジメントの定着に向けて 等

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

## I. 「マネジメントレビュー」は経営トップが主体的に実施

「マネジメントレビュー」とは、安全管理体制が適切に運営され有効に機能しているかを確認するためのものです。

ガイドラインには、「経営トップは少なくとも1年ごとにマネジメントレビューを行い、さらに重大事故などが発生した際は、適宜実施する」と示されています。また経営トップがマネジメントレビューを実施するにあたっては、ガイドラインに「事前に確認する事項」

や「総括後に決定する事項」が例示されています[次ページ]。ここで重要なのは、「経営トップ自らが主体的に関与・実施する」ことです。安全管理体制の取り組みの見直し・改善には、経営資源を配分し投資する必要があります。そのため、経営トップの関与が不可欠になります。経営トップはマネジメントレビューに主体的に関与し、安全文化の構築・定着を図りましょう。

### 進藤恵介 (しんどう けいすけ)

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社 自動車リスク本部 主任研究員。  
保有資格：日本交通心理学会認定 交通心理士、運行管理者(貨物)旅客・貨物運送事業者を中心に、交通事故削減コンサルティングに従事。運行管理者向けマネジメントスキル向上研修を多数実施。

マネジメントレビューは「事前に確認」「実施」「総括」の流れで

## ① マネジメントレビューを実施する前に確認する事項

- 事故の発生状況や取り組みの進捗状況
  - ・事故やトラブルなどの発生状況
  - ・安全重点施策の進捗・達成状況
  - ・是正措置および予防措置の実施状況
  - ・社員や職員への安全方針の浸透・定着の状況 など
- 各種評価
  - ・内部監査の結果
  - ・過去のマネジメントレビューの結果に対する対応状況
  - ・国の保安監査や運輸安全マネジメント評価の結果
  - ・外部からの安全に関する要望、苦情 など
- 体制の状況
  - ・安全管理体制の実施状況および改善の必要性の有無
  - ・情報伝達およびコミュニケーションの確保の状況 など

## ② マネジメントレビューの実施方法

- ・マネジメントレビューを行うために開く会議体で実施
- ・事業者全体の意思決定の場である経営会議など、既存の会議体で実施
- ・安全統括管理者が取り組み状況や課題をとりまとめ、経営トップに報告。経営トップが当該報告をもとに、必要な指示・決定を行う形で実施 など

## ③ マネジメントレビューを総括し決定すべき事項

- ・今後の取り組み目標と計画の策定
- ・組織や人員体制の見直し・改善
- ・手順や方法の見直し・改善
- ・投資計画の見直し・改善 など

経営トップが  
主体的に関与・実施!

## II. 「継続的改善」の仕組みを構築して安全性向上

「継続的改善」とは、マネジメントレビューなどで明らかになった課題に対し「是正措置」や「予防措置」を実施していくことを指します。

同改善は時期を定めて行うマネジメントレビューとは異なり、安全管理体制を日々見直ししながら、継続して実施することが期待されています。取り組む仕組みを

構築し、毎日の業務の一部に加えることで一層の安全性向上につながります。より理解を深めたい方は、国土交通省 大臣官房 運輸安全監理官「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」をご参照ください。

## III. 安全管理に「4M4E分析」を用いて事故リスクを低減

運行管理者が安全管理の「継続的改善」に携わるためには、「課題の背景要因を深掘りすること」や「背景要因に対する対策を策定すること」が重要になります。リスクの背景要因や対策を整理するために「4M4E分析」という手法があります。リスクの背景要因を4M (Man: 人、Machine: 車両、Media: 交通環境、Management: 管理)の観点から洗い出し、その対策を

4E (Education: 教育・訓練、Engineering: 技術・工学、Enforcement: 強化・徹底、Example: 模範・事例)の観点から検討する手法です。多角的な要因分析に加え、多様な対策を検討でき、さらにあらかじめ設定された枠組から分析するため、「取り組みやすい」というメリットがあります。運行管理者は安全管理に「4M4E分析」を用い、事故リスクを減らしていきましょう。