

中小規模自動車運送事業者の

「運輸安全マネジメント」への対応について

◆はじめに

自動車運送事業関係法（道路運送法及び貨物自動車運送事業法）の一部を改正する法律が施行され、平成 18 年 10 月 1 日から「運輸安全マネジメント」を実施することとなりました。

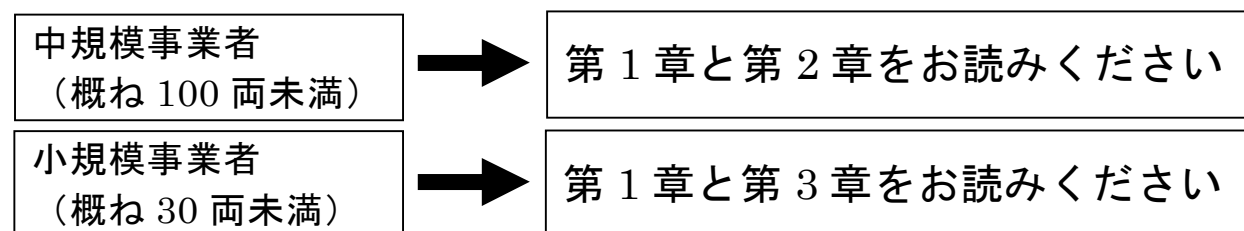
すべての運輸事業者は、経営トップから現場の運転者に至るまで輸送の安全の確保が最も重要であることを自覚し、絶えず輸送の安全性の向上に努めなければなりません。継続的な「輸送の安全」に努めていただく「運輸安全マネジメント」に取り組むことが必要になりました。

自動車運送事業では、一定規模以上の事業者（下記★1）に対して、「安全管理規程」の作成、「安全統括管理者」の選任及び国土交通大臣または地方運輸局長に届け出る義務を課しています。しかし、一定規模未満の事業者（以下、「その他の事業者」とする）は、「安全管理規程」の作成・届出義務や、「安全統括管理者」の選任・届出義務はありませんが、「運輸安全マネジメント」に取り組む努力義務（行政処分なし）を課して、その取り組みに対する評価（国による取組状況のチェック）が順次実施されます。

また、安全情報の公表義務（行政処分あり）、従業員に対する指導監督義務（行政処分あり）への対応も必要になります。

そこで、本書では、その他の事業者の中でも、事業用自動車の保有台数が概ね 100 両程度未満（トラック事業者の被けん引自動車は除く）の中規模事業者及び小規模事業者（保有台数が概ね 30 両程度未満）の取組事例を紹介します。

中規模事業者は第 1 章と第 2 章、小規模事業者は第 1 章と第 3 章の内容を十分に理解して実践していただくことにより、「運輸安全マネジメント」への対応が可能となります。「運輸安全マネジメント」の目的が「輸送の安全」であることを十分にご理解頂き、決して、形式的な運用をすることなく、目標を達成して更に継続的改善を実現していくことが事故削減・事故撲滅につながり、事業運営上の利益を生み出す結果にもなります。



※小規模事業者であっても、第 2 章をお読み頂き実践されることはとても良いことです。

★1 一定規模以上の事業者：旅客自動車運送事業（一般乗用を除く）・・・200 両以上
一般乗用旅客自動車運送事業・・・300 両以上
貨物自動車運送事業（被けん引自動車を除く）・・・300 両以上
（上記以外の自動車運送事業者を「その他の事業者」とする）

◆「運輸安全マネジメント」の実施と行政処分の関係

「安全管理規程作成届出及び安全統括管理者選任届出義務の無い自動車運送事業者」

【自動車運送事業者に係る安全マネジメントに関する指針】

努力義務（行政処分なし：改善指導）

- ① 輸送の安全に関する経営の責任者の責務を定める
- ② 輸送の安全に関する責任ある組織体制を構築する
- ③ 輸送の安全に関する基本的な方針を定めて全従業員に周知する
- ④ 輸送の安全に関する基本的な方針を実現するための目標及び目標を達成するための計画を作成する
- ⑤ 輸送の安全に関する計画の実行
- ⑥ 輸送の安全に関する情報を社内で共有し伝達する
- ⑦ 事故、災害等に関する報告連絡体制を構築する
- ⑧ 輸送の安全に関する教育・研修の実施
- ⑨ 輸送の安全に関する安全マネジメントの実施状況の確認と改善措置の実施
- ⑩ 輸送の安全に関する安全マネジメントの実施状況の記録と記録の保管

【自動車運送事業者が公表すべき輸送の安全に係る事項】

義務→未対応（行政処分あり）

- ① 毎事業年度100日以内に公表する事項
 - ・輸送の安全に関する基本的な方針
 - ・輸送の安全に関する基本的な方針を実現するための目標及び目標の達成状況
 - ・自動車事故報告規則第2条に規定する事故に関する統計
(総件数及び事故類型別の事故件数)
- ② 輸送の安全に関する行政処分を受けたときは、遅滞なく、当該行政処分の内容並びに当該処分に基づき講じた措置及び講じようとする措置の内容を適切な方法により公表する。

【自動車運送事業者が従業員に対して指導及び監督を行うために講じべき措置】

義務→未対応（行政処分あり）

- 自動車運送事業者は、従業員に対する指導監督を効果的かつ適切にするための下記必要な措置を実施する。
 - ・輸送の安全に関する基本的な方針の策定及び従業員への周知
 - ・輸送の安全に関する具体的な目標の設定及び適切な措置の実施
 - ・従業員に対する教育及び研修の実施
 - ・適切な情報伝達のための措置の実施

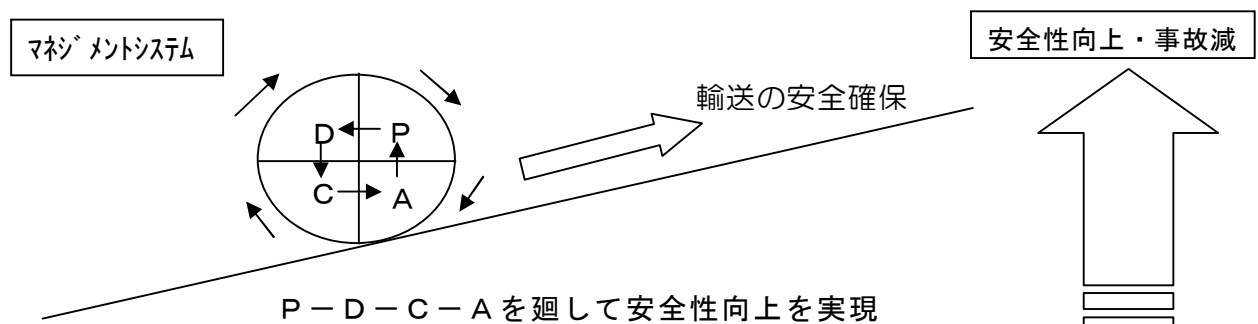
第1章 「運輸安全マネジメント」システムとは？

(1) マネジメントシステムの考え方

ここでは、「運輸安全マネジメント」の考え方の根底にある「マネジメントシステム」について考えてみましょう。

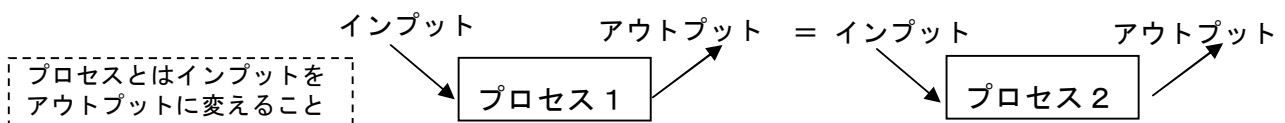
「マネジメントシステム」を簡単に説明しますと「PDCAサイクルを廻して目的を達成し改善していくこと」です。要するに「P-D-C-A」とは、「Plan：計画」「Do：実施」「Check：確認」「Act：見直し・改善」を意味します。これを「運輸安全マネジメント」にごく簡単に当てはめると、

- ① 輸送の安全を実現するための方針を定める・・・P：計画
- ② 輸送の安全に関する方針を実現するための目標を策定する・・・P：計画
- ③ 目標を達成するための計画（措置）を策定する・・・P：計画
- ④ 策定した計画（措置）を実施（運用）する・・・D：実施
- ⑤ 策定した計画（措置）の実施状況や目標の達成状況を確認する・・・C：確認
- ⑥ 確認した結果、改善を目指し、目標や計画（措置）の見直しをする・・・A：見直し
- ⑦ その結果、新たな目標や計画（措置）を策定する・・・P：計画



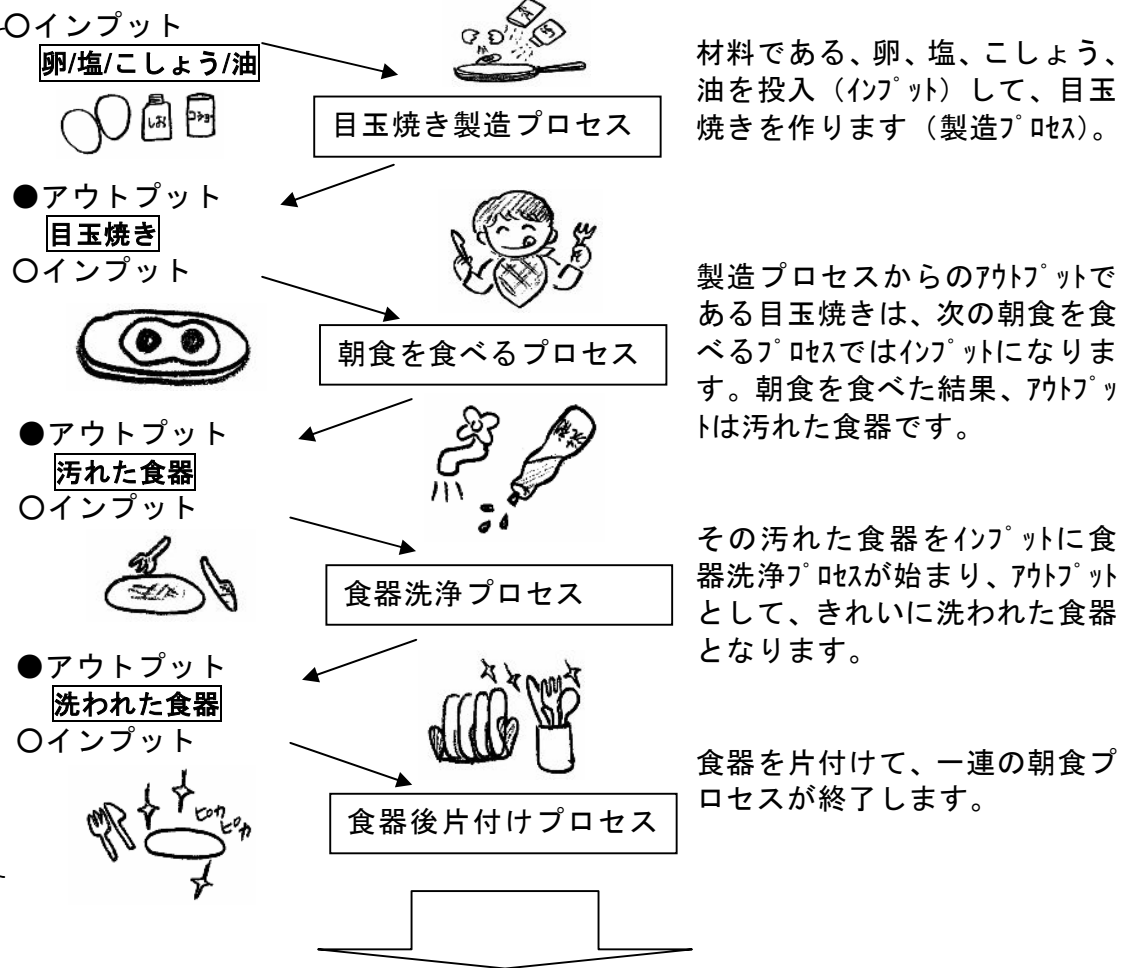
ここで重要なことは、マネジメントシステムは、「プロセス管理」であるということです。プロセスを適切に管理することにより、パフォーマンス（結果：運輸安全マネジメントの場合は“安全性向上”“事故の削減”等）を良くしていくのです。

では、「プロセス」とは、どのようなことを指すのでしょうか。皆さんも「プロセス」の意味はなんとなく理解していると思いますが、説明しようとするとなかなか説明できません。通常、「プロセス」は、一般的には「しくみ」「過程」「しごと」「手順」などと説明されますが、マネジメントシステムでは、「インプットをアウトプットに変える、相互に関連する又は相互に作用する一連の活動」と理解してください。そして、各プロセスは繋がりをもっていて、あるプロセスのアウトプットは、次のプロセスのインプットになります。



これを「朝食を作る ～ 食べる ～ 後片付け」の一連の作業に置き換えてプロセスとして説明してみましょう。

一連の朝食プロセス



材料である、卵、塩、こしょう、油を投入（インプット）して、目玉焼きを作ります（製造プロセス）。

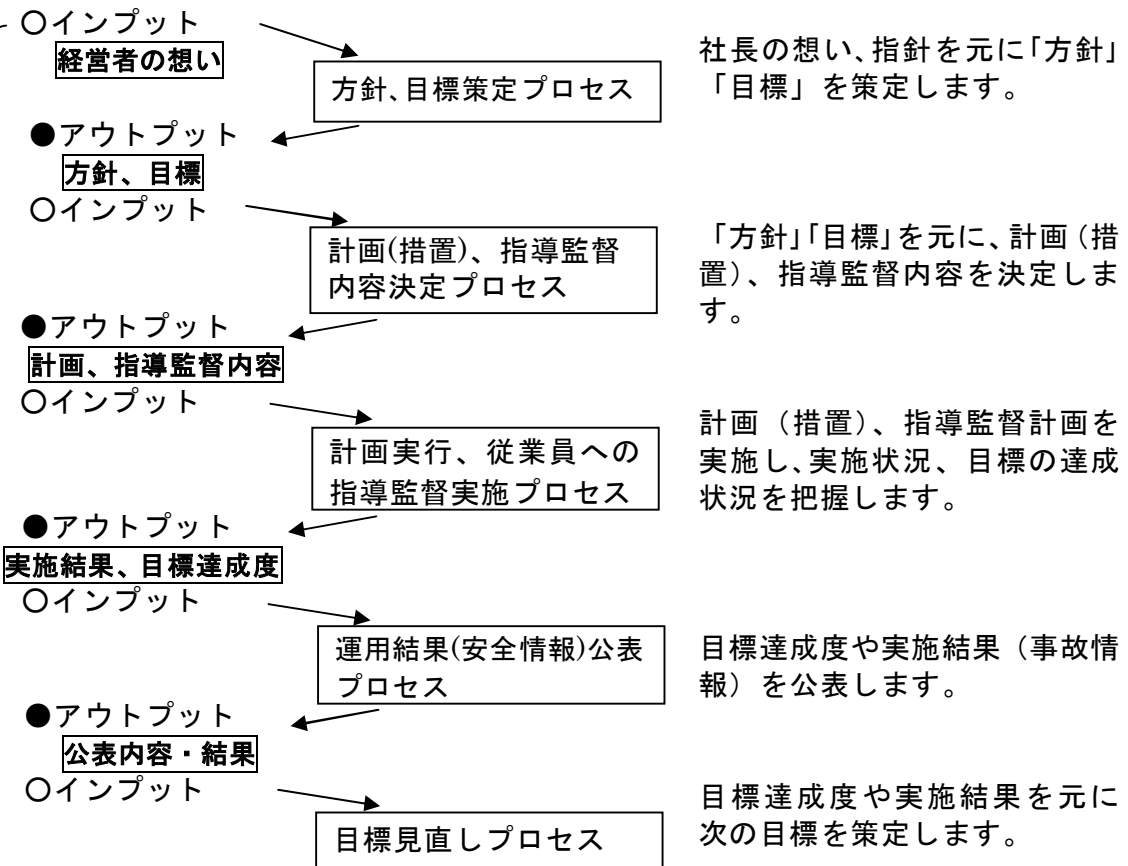
製造プロセスからのアウトプットである目玉焼きは、次の朝食を食べるプロセスではインプットになります。朝食を食べた結果、アウトプットは汚れた食器です。

その汚れた食器をインプットに食器洗浄プロセスが始まり、アウトプットとして、きれいに洗われた食器となります。

食器を片付けて、一連の朝食プロセスが終了します。

中小規模自動車運送事業者が最低限やるべきことをプロセスとして説明した場合

運輸安全マネジメントプロセス 抜粋



社長の想い、指針を元に「方針」「目標」を策定します。

「方針」「目標」を元に、計画(措置)、指導監督内容を決定します。

計画(措置)、指導監督計画を実施し、実施状況、目標の達成状況を把握します。

目標達成度や実施結果(事故情報)を公表します。

目標達成度や実施結果を元に次の目標を策定します。

(2) プロセスの重要性

プロセスについて、お判りいただけましたか？

このプロセスを管理することにより、結果を良くする事が出来るのです。例えば、「今年は事故0件」という目標を立てた場合、ただ漠然と日常業務を処理した結果、たまたま「事故発生0件」という目標が達成されるのではなく、「事故発生0件」と言う目標を実現するために、どのようなプロセスが存在するのかを明確にし（Plan：計画）、実施（Do）していくのです。

「事故発生0件」と言う目標を達成するためのプロセスとして、例えば、「安全運転講習計画プロセス」「安全運転講習実施プロセス」「安全運転講習実施後の効果確認プロセス」「デジタコ導入計画プロセス」「デジタコ活用プロセス」「デジタコ分析プロセス」「ヒヤリハット情報収集プロセス」「ヒヤリハット情報活用プロセス」「車両整備プロセス」・・・等々。以上のように、「事故発生0件」と言う目標を達成するためには様々なプロセスがあり、この一連のプロセスを管理して、結果を良くすることがプロセス管理であり、マネジメントシステムの重要な一部と言えます。そして、**各プロセスは、それぞれ相互に関連しており、影響しあっていますので、ある特定のプロセスだけに重点を置くのではなく、全てのプロセスに目を配る必要があります。**

前述の「事故発生0件」と言う目標達成に向けて、従業員に対して安全運転を浸透させるために、「安全運転講習」の各プロセスを完璧に行ったとしても、「車両整備プロセス」に問題があって整備不良車両を運行させていたら、事故が発生する可能性は否めません。

（因みに、プロセスを明確にして、その相互関係を把握し運営管理することと合わせて、一連のプロセスをシステムとして適用することを「プロセスアプローチ」を言います）

また、一つ一つのプロセスを適切に管理することにより、誰が実施・運用しても同じような結果を出すことが出来ます。前述の、「事故発生0件」と言う目標の事例ですと、30両保有しているA社本社営業所で「事故発生0件」と言う目標達成のためのプロセスである「安全運転講習各プロセス」「ヒヤリハット情報活用プロセス」「車両整備プロセス」を実施・運用して、「事故発生0件」と言う目標が達成できた場合（効果が出た場合）、A社（同業他社でもOK）の別の営業所（20両保有）で、A社本社営業所と同様のプロセス管理を実施・運用することにより、「事故発生0件」という目標を達成する可能性が非常に大きくなるのです。

このように、同様の結果を導き出すために、各プロセスを誰もが皆、同じように実施・運用することを「標準化」といいます。

「運輸安全マネジメント」の目的である「輸送の安全」を実現するためにも、各プロセスを標準化し、すべての自動車運送事業者が取り組んでいくことが重要になります。

(3) 形式的な対応では“輸送の安全”は実現できない

中小規模自動車運送事業者にとっても「安全情報の公表」「従業員に対する指導監督」は、義務規定であり、行政処分の対象でもあるため、必ず取り組まなくてはなりません。

しかし、このように新しい“責任”が生じると、**とりあえず体裁だけ整えて対応する事業者が予想されます。最低限の体裁だけ整えた結果、「安全情報の公表」「従業員に対する指導監督」への取組みが不適切と判断され、車両の使用停止等の行政処分の対象になることが考**

えられます。

「運輸安全マネジメント」に取り組んでいただく場合に認識していただきたいことは、「その場限りの形式的な対応では輸送の安全は実現できない」と言うことです。

実施状況を確認する最も適切な手段として、記録、文書の確認が行われます。例えば、“安全情報の公表義務”に関わるものでしたら「目標の達成度評価記録」や「事故類型別件数集計表」を。また、“従業員に対する指導監督義務”に関わるものでしたら「従業員教育研修記録」等を確認することになります。しかし、記録が提示された場合、記録に記載があれば良いというものでもありません。その記録に記載してある内容に対する「遡及（遡る）・根拠」と「展開・その後どうしたか」が説明若しくは別の記録により証明されて然るべきです。

例えば、「事故類型別件数集計表」の場合、記載のある事故データが適正であることのバックデータを確認し（記載内容の遡及・根拠）、次年度の目標に活かされているのか（展開）を確認することになります。また、「従業員教育研修記録」に記載されている“安全運転講習実施”についても、なぜ、安全運転講習が必要だったのか（記載内容の遡及・根拠）、計画に基づいたものだったのか（記載内容の遡及・根拠）、安全運転講習の実施が効果あるものだったか（展開・その後どうなったのか）を確認することになります。更に、文書が提示された場合は、文書に記載されていること（決められたこと）が、実施・運用されているのか確認します。

以上のように、各プロセスは相互に密接に関連しており「一部分の体裁だけ整えてヨシ」という事にはなりません。あくまで「輸送の安全」を実現するために、各プロセスを関連づけて運用することにより「運輸安全マネジメント」という「しくみ」を機能させてください。

「運輸安全マネジメント」を「しくみ」として適切に機能できてない場合は改善指導が行われます。また、安全マネジメントを導入しても、安全を最優先とする事業運営を行う「しくみ」が構築できないことになります。ですから、最低限の義務規定のみに対応すればよいことではなく、中小規模自動車運送事業者としても、「輸送の安全」という目的をよく理解し、断片的な対応に終始しないで、一つ一つの活動に繋がりをもたせ、効果ある取り組みを実現していただきたい。

自動車運送事業者の皆様方は、「運輸安全マネジメント」への取り組みを後ろ向きに考えずに、「運輸安全マネジメント」に取り組むことにより“安全性向上”や“事故削減・事故撲滅”を実現して、企業としての収益を改善する良いチャンスと受け止めてください。

「運輸安全マネジメント」を数年実施しても結果が良くならないのであれば、しくみ（システム）に欠陥があるのか、若しくは、適切に運用されていないのかのどちらかです。これを機に、中小規模自動車運送事業者を含め、全ての自動車運送事業者が前向きに「運輸安全マネジメント」に取り組み、自社の「運輸安全マネジメント」実施状況に見合った改善措置を施すことが必要であります。

これらの取り組みの本当の目的は、国民の生命・財産を守ることが何より優先され、自動車運送事業者に求められる最も重要な『輸送の安全』を確保する社会的責任を果たすことにあります。そのことが、国民の信頼や自動車運送事業の収益改善につながります。

社会的責任を果たすことにより、自動車運送事業の社会的立場を向上させ、更なる輸送の安全確保、輸送サービスの改善に結び付けていく企業活動が求められています。その中で、個々の事業者は収益改善効果が期待できる事業運営に向けて取り組んでください。

第2章 中小規模事業者が取り組む「安全マネジメント」

(1) 前提

当章では、国土交通省が作成したガイドライン『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）』（以下、「手引き」とする：当該手引きの内容を 内に記載）に記載されている内容への具体的な対応方法を説明していきます。その前に、確認事項として、手引きに記載されている内容は、「安全マネジメント」を実施するための必要事項です。ですから、「安全マネジメント」を実施するためには、その一つ一つに対応しなくてはならないことをご理解ください。

【手引き】 1. はじめに

(1) 今般の改正道路運送法及び改正貨物自動車運送事業法により、自動車運送事業者は輸送の安全の確保が最も重要であることを自覚し、絶えず輸送の安全性の向上に努めなければならないという責務規定が追加されたところです。

(2) 今後、輸送の安全を確保するために、次のような経営トップ主導による新たな仕組み（安全マネジメント）が必要になります。

安全マネジメントとは、輸送の安全の確保が最も重要であるという意識を社長から現場の運転者まで浸透させ、輸送の安全に関する計画の作成、実行、チェック、改善（いわゆるPDCAサイクル）を活用して、事業者全体の安全の確保・向上を継続的に行う仕組みです。

※安全方針の策定 → 現場での実施等 → 安全に関する内部チェックの実施 → 方針の適切な見直し → 安全方針の策定 → 継続的な安全性の向上

(3) 以下、PDCAサイクルを活用した安全マネジメント態勢の手法等を示しますので、各事業者においては、この手引きを積極的に活用し、輸送の安全性の向上に努めて頂きたいと考えています。

手引きに記載されていることに対応するための前提条件として、「マニュアル」の作成が必要になります。この「マニュアル」には、手引きに記載されている内容に対して、自社がどのように対応するのかその具体的な記述が必要になります。例えば、手引きの“3. 輸送の安全に関する基本方針（3）輸送の安全に関する情報について、積極的に公表する”と規定（9頁参照）されていますが、自社が作成する「マニュアル」には、どのような方法で輸送の安全に関する情報を公表するのか具体的に記述することになります。記載例としては、「我社は、安全に関する情報として、事故削減のための基本方針を当社ホームページに掲載し、また、営業所入口に掲示して外部に公表する」などが考えられます。

ここで、是非、皆様方に認識していただきたいことは、「**安全マネジメントは難しいものではない**」と言うことです。皆様が、既の実施している取り組みを「安全マネジメント」に取り入れることが重要であり、かつ、その取り組み内容を「輸送の安全」という明確な目的達成に向けて、意味のある活動にさせていただくことで「安全マネジメント」を適切に実施することができます。

これから説明する内容は、手引きの「安全マネジメント」への対応はもちろん、「安全情報の公表義務」「従業員に対する指導監督義務」への対応を含めた内容になっていますので、以

下、(2)～(11)を実践していただくことで、「運輸安全マネジメント」への対応が可能になります。また、“「マニュアル」への記載方法”を事例として記載しましたので、事例を参考に皆様方でマニュアルを作成してください。

(2) “2 社長等の責務に関する事項” への対応方法

【手引き】 2. 社長等の責務に関する事項

- (1) 社長は、輸送の安全の確保に関する最終的な責任を有すること。
- (2) 経営トップは、輸送の安全の確保に関し、予算の確保、体制の構築等必要な措置を講じること。
- (3) PDCAのサイクルにより継続的に輸送の安全性の向上を図ること等経営トップは、輸送の安全を確保するための業務の実施及び管理の状況が適切かどうかを常に確認し、必要な改善を行うこと。

(注) 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。

ここで一番重要なことは、輸送の安全の確保に関する最終的な責任は、社長にあることを認識していただくことです。責任の所在は、決して、運行管理者でもドライバーでもありません。 運送事業の社長は、それだけ責任が重いということを自覚する必要があります。一部の企業で見られるような「管理者任せ」とか「よきに計らえ」的な考えは通用しません。

次に、経営陣（社長、役員）としては、輸送の安全を確保するための資源をそろえる必要があります。この場合、「資源」は「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」です。「ヒト」とは、ドライバーのことであり、運行管理者や整備管理者であり、その他の従業員や関連する要員すべてが対象になります。「モノ」については、車両、整備機材、デジタコ、パソコン、フォークリフトなどです。「カネ」は、そのままお金です。「情報」は、事故の情報、教育資料などです。要するに、輸送の安全の確保に関する全ての資源を準備しなさいということです。また、組織内の責任と権限を明確にする必要があります。これは、作成済みの「組織図」を活用しても良いでしょう。

また、輸送の安全の確保に関する最終的な責任は社長にあるのですが、「安全マネジメント」の運用責任者として管理責任者（一定規模以上の事業者を選任・届出が義務付けられた「安全統括管理者」のイメージ）を選任することをお勧めします。管理責任者を選任することにより、輸送の安全の確保に関する最終的な責任者である社長と、「安全マネジメント」の運用責任者である管理責任者が車（この場合「運輸安全マネジメント」）の両輪となって機能できるからです。管理責任者は、社長が兼務してもよいのですが、車の両輪と言う意味からも、社長以外の管理者（役員、部長、課長等）から選任することが必要です。ただし、この管理責任者を選任する義務はありません。各社の判断によって必要に応じて選任してください。

次に、継続的に輸送の安全性を向上させるために、マネジメントシステム（P-D-C-A）を構築、運用して、その状況を常に確認することが要求されています。そして、確認の結果、必要に応じて改善を行うことが必要です。企業の運営責任者として、「安全マネジメント」の実施に責任を持たなくてはなりません。この一連の機能を実現するためのしくみが必要になります。

【「マニュアル」への記載方法】

- ① 輸送の安全の確保に関する最終責任が社長にあることを記載します。
- ② 経営陣が輸送の安全を実現するために、予算の確保や体制の構築を行うことを記載します。また、このような措置は目標、計画策定時にも関連してきます。
- ③ 管理責任者として、誰を選任したのか、また、管理責任者の責務を明確に記載します。
- ④ 経営陣として、「安全マネジメント」の運用状況を監視し改善を提言するためのしくみを記載します。また、そのために必要な情報の種類を記載します。

【文書、記録の必要性】

経営陣として、「安全マネジメント」の運用状況を監視し、その結果どのような事を行ったのかを記録に残すと良いでしょう。

(3) “3 輸送の安全に関する基本的な方針”への対応方法

【手引き】3. 輸送の安全に関する基本的な方針

- (1) 社長は、輸送の安全の確保が事業経営の根幹であることを深く認識し、社員に輸送の安全の確保が最も重要であるという意識を徹底させ、また、社内において輸送の安全の確保に主導的な役割を果たす。
- (2) 安全マネジメントを確実に実施し、全社員が一丸となって業務を遂行することにより、絶えず輸送の安全性の向上を図る。
- (3) 輸送の安全に関する情報について、積極的に公表する。

輸送の安全を実現するための方針を策定しなくてはなりません。この方針は、社長により表明される、輸送の安全を実現するための運送事業者としての全体的な意図及び方向付けのことです。「方針＝ポリシー (Policy)」ですから、社長の輸送の安全確保に対する、「こうやりたい」とか、「こうしたい」と言った「想い」「将来展望」が必要です。

また、当方針の公表方法や、社内へ周知するしくみを考えなくてはなりません。

この、「**輸送の安全を実現するための方針**」は、「**運輸安全マネジメント**」の根幹の部分であり、一番重要なものです。通常、「方針」というと、単なるスローガンや“絵に描いたもち”のように扱われて重要視されないこともあります。この“輸送の安全を実現するための方針”の重要性を理解しないと、「運輸安全マネジメント」自体への取組みが効果のない取組みになってしまう可能性があります。ですから、**社長の「想い」や「事故削減・事故撲滅」を実現するための“輸送の安全を実現するための方針”を策定し、従業員に対して意味を理解させたうえで実行させなければなりません。**要するに、**自動車運送事業の運営に於いて、輸送の安全が最も重要であるという意識を従業員に徹底するために、“輸送の安全を実現するための方針”を定め、周知・実行させなくてはなりません。**

方針を策定したら、具体的な方策を明確にするべきです。「方針」から導かれたその後の展開をどのようにするのか、また、その他対応すべきことを大枠で明確にする必要があります。「方針」とその方針を実現するための手段である「方策」を明確にし、個々の具体的な取組み方法については、“4 輸送の安全に関する目標の設定及び計画”以下の各項目で説明します。

【「マニュアル」への記載方法】

- ① 輸送の安全を実現するための基本方針を記載します。
- ② 基本方針を実現するための手段である「方策」を記載します。方策の具体的内容は、
 - A 輸送の安全が最重要であることの宣言
 - B 目標、計画を策定すること
 - C マネジメントシステムとして構築、運用していくこと
 - D 会社をあげて「安全マネジメント」にとりくみ、継続的に改善すること
 - E 法令遵守の宣言
- ③ “輸送の安全を実現するための方針”をどのように周知するのか記載します。
- ④ “輸送の安全を実現するための方針”は、頻繁に見直す必要はありませんが、内容に問題が無いのかを確認する必要があるでしょう。そのためのしくみも記載するとよいでしょう。

【文書、記録の必要性】

文書化した「輸送の安全を実現するための方針」を作成する必要があります。当然、「マニュアル」には記載しますが、社内に周知するためには掲示等が必要です。そのため紙媒体への印刷が適しているでしょう。また、「輸送の安全を実現するための方針」を討議決定した顛末を記録した「議事録」があるとよいでしょう。

（４）“４ 輸送の安全に関する目標の設定及び計画の作成”への対応方法

【手引き】 4. 輸送の安全に関する目標の設定及び計画の作成

- （１）事業者は、輸送の安全に関する基本的な方針に基づき、事業者が達成したい成果として、目標を設定するものとする。例えば、以下のような指標を用いて目標を設定する。
 - ① 事故件数
 - ② 輸送の安全に関する投資額

（注）具体的な目標の設定に当たっては、以下の点に留意する。

 - ア. 目標年次を設定するとともに数字の設定等具体的目標とし、外部の者も容易に確認しやすく、事後的に検証できるものとする。
（例）〇〇年度 人身事故 ゼロ
物損事故 対前年度比 〇%減
 - イ. 運転者等現場の声を汲み上げる等、現場を踏まえた改善効果の高いものとする。
 - ウ. 社員がイメージしやすく、輸送の安全性の向上に対する意識の向上に資するものとする。
 - エ. 目標達成後においては、その達成状況を踏まえ、より高い目標を設定すること。
- （２）事業者は、輸送の安全に関する目標を達成するため、輸送の安全に関する重点施策に応じて、また、自社の人材、車両、事故の状況、現場の声や過去の計画の実施状況等を勘案し、現状の問題点を把握すること等により、輸送の安全を確保するために必要な計画を作成する。
（例）・運転者に対する輸送の安全に関する教育の実施
・ドライブレコーダー等安全性に配慮した車両等の導入
・輸送の安全推進に係る行事等 できるだけ具体的に記載する。

① 目標の設定について

“輸送の安全に関する方針”を実現するための目標（以下、「輸送安全目標」とする）を作成します。この、輸送安全目標は、数値や期限を用いて、達成度が判定可能な具体的な目標が必要です。

具体的な、輸送安全目標の事例として、

- ・ 「事故件数、前年度比20%削減」
- ・ 「物損事故を年間7件以下にする」
- ・ 「今年度、労災事故発生を0件にする」
- ・ 「物損事故被害金額を年間200万以下にする」
- ・ 「平成20年3月までに、事故削減のために200万円を投資する」

などです。これらはほんの一例であります。自社で達成度判定可能な目標を立案してください。また、輸送安全目標の数に制限はありませんが、目標は“輸送の安全”という目的のための“事故削減・事故撲滅”なので、目標は一つでいいのかもしれませんが、その代わりに、その目標を達成するための計画（後述）をいくつも作成することになるでしょう。

輸送安全目標を立案する際には次のことに注意してください。

- ・ 決して、経営陣が押し付ける目標ではなく、ドライバーや運行管理者からの意見を参考に
にする
- ・ “ナニ”をするべきか、具体的なイメージが湧いてくる目標が望ましい
- ・ 次年度以降の目標は、継続的改善を意識したハードルを設定すること
- ・ 「輸送の安全を実現するための方針」からの展開を意識した目標であること

また、目標は立案したら管理が必要です。年間目標を立てて1年経過後“達成した”“未達成だった”の結果を確認するだけでは管理とはいえません。この場合、管理とは判りやすく説明すると、目標を定期的に達成度評価（進捗管理）することが必要です。

例えば、目標を「物損事故を年間7件以下にする」にした場合、年度の丁度半分の半年後に達成度評価を行った結果が“物損事故が1件発生”とすると、半年後の結果が目標の七分の一であったため、目標を「物損事故を年間3件以下にする」上方修正が可能になります。

また、逆の場合、半年後の達成度評価が“物損事故が10件発生”とすると、既に年間目標をオーバーしています。その場合、年間目標を下方修正して、もう1件も物損事故を起こさないくらいの覚悟で「物損事故を年間10件以下にする」ことが必要です。この場合、なぜ、半年で10件もの物損事故が起きてしまったかの、徹底的な原因追求と再発防止策が必要になります。詳細については、後述の“(6) 輸送の安全に関する情報の共有及び伝達への対応方法”と“(7) 事故、災害等に関する報告連絡体制及び指揮命令系統”で説明します。

以上の二つの事例（当初の目標をラクにクリアできそうな事例と当初の目標が早い段階で達成不可能になった事例）は、いずれも、ナニか問題があるということです。一つ目の、当初の目標を早い段階にクリアできそうな事例は、目標が甘すぎたのかもしれませんが、本来、物損事故発生を3件以内にする力がありながら、甘めの目標の7件にしてしまったことです。二つ目の当初の目標が早い段階で達成不可能になった事例は、自社の安全管理の実態をよく把握していなかったかもしれませんが、安全管理自体若しくは「運輸安全マネジメント」自体に問題があったのかもしれませんが、いづれにしても、決して褒められたことではないです。

以上のように、目標は立案して終了ではなく、立案してから始まるのです。ですから、管理が必要なのです。その、目標管理の一環として、目標を達成するための計画（以下、「輸送安全計画」という）があります。以下、輸送安全計画について説明していきます。

② 計画の作成について

輸送安全目標を達成するために、どのような行動、活動、施策を行うのか具体的に決めることが輸送安全計画の作成です。

輸送安全計画は、輸送安全目標の内容により変わりますので、順番としては、輸送安全目標を設定した後に輸送安全計画を作成する必要があります。例えば、先ほどの輸送安全目標の事例「物損事故を年間7件以下にする」を達成するための輸送安全計画とはどのようなものがあるのでしょうか、

- ・ 「ドライバーへの事故削減研修を年間30時間実施する」
- ・ 「〇月までにデジタコを導入し、〇月から運転内容を分析、評価する」
- ・ 「主任ドライバー5名に運行管理者の資格を〇月までに取得させ安全運転を啓発する」
- ・ 「〇月までに、全80両のうち、近距離輸送の47台にバックアイカメラを装着する」
- ・ 「各ドライバーからヒヤリハット情報をその都度必ず提出させる」
- ・ 「過積載について、毎日、チェックして記録に残す」
- ・ 「省エネ運転を実施し、その結果、法定速度順守、急発進、急停車を極力控える」
- ・ 「安全運転教育に強い損保会社に保険を切り替える」 など、沢山ありますね。

この、輸送安全計画もできるだけ、計画が実施できたのか出来なかったのか明確に判断できる具体的な計画が望ましいです。

また、輸送安全計画を作成する際にも、自社の現状をよく理解・把握しなくては、良い計画が作成できません。例えば、全くドライバーが足りておらず、労働時間も改善基準ギリギリの労働時間でドライバーを勤務させている会社が、事故削減のための計画として“ドライバー全員に安全運転講習を月10時間受講させる”計画は、実施不可能な計画といえるでしょう。この場合、まず、ドライバーの採用計画から始まり、新規採用ドライバーの教育を経て、ドライバー全員に安全運転講習を月10時間受講させるという計画であれば実現可能でしょう。

この事例は、10頁の“(3) 形式的な対応では“輸送の安全”は実現できない”で説明したとおり、形式的に体裁だけ整えた運送事業者にありがちな事例です。この場合は、輸送安全計画である“ドライバー全員に安全運転講習を月10時間受講させる”について、「遡及(遡る)・根拠」と「展開・その後どうしたか」を確認することにより、問題が露呈してしまいます。この項目は、義務規定である「従業員に対する指導監督」で規定されている、“輸送の安全に関する具体的な目標の設定及び適切な措置の実施”の中の“措置の実施”に該当しますので、もう一度、くどいようですが、形式的に体裁を整えただけの“形式的な対応では「輸送の安全」は実現できない”ことをご理解ください。

また、この輸送管理計画は、「我社の輸送品質向上のために取組んでいる重要な活動」と読み替えることが出来ます。要するに、顧客満足向上のために実施している活動であり、利用者・消費者や荷主(取引先)に対しても積極的にPRすべき活動とご理解ください。

③ 達成度評価、進捗管理のモノサシは

「運輸安全マネジメント」に限らず、目標が存在するしくみはいくつもあります。例えば、「売上目標」「生産目標」「成績アップ目標」「不良率低減目標」等々です。

その中で、本来、目標自体の達成度評価をすべきなのですが、目標を達成するための行動計画の実施状況について達成度評価を行ったり、他の管理項目を設定して達成度評価する場合(企業)をよく目にします。これらの事例の適否はさておき、皆様方は、「運輸安全マネジ

メント」に取り組む場合、原則、「輸送安全目標」の達成度評価を実施してください。その理由として、義務規定である「安全情報の公表」があります。この中に“輸送の安全に関する基本的方針を実現するための目標及び当該目標の達成状況”があります。ここには、明確に“当該目標の達成状況”と記載されており、決して、計画の実施状況や達成状況ではないことが明らかです。ですから、皆様方が達成度評価する対象は目標なのです。

しかし、ここで問題があります。「輸送安全目標」と「輸送安全計画」の区別がつきにくいことです。例えば、前述した目標の事例である「物損事故を年間7件以下にする」は目標です。しかし、「平成20年3月までに、事故削減のために200万円を投資する」は、事故を削減するという目標を達成するための計画とも考えられます。

しかし、この「平成20年3月までに、事故削減のために200万円を投資する」が目標なのか、計画なのかを議論することは「運輸安全マネジメント」導入期に於いてはさほど重要ではないと思います。「運輸安全マネジメント」の導入目的は「輸送の安全」です。その目的を達成するためには、まず、小規模事業者を含め、全ての自動車運送事業者が、積極的・自発的に「運輸安全マネジメント」への取り組みを開始することが重要です。ですから、この目標は、実は計画かもしれないという不安・考えは捨てて、自社の目標と捉えて管理していくことが必要でしょう。ただし、明らかに、目標といえない目標や、その目標に対応した計画が作成できない場合は、目標として適切ではないかもしれません。

また、数年後、「運輸安全マネジメント」への取り組みが定着して熟成段階に移行したときは、この「目標」と「計画」の違いをしっかりと認識して、更に上の取り組みをすべきでしょう。現在は、「運輸安全マネジメント」の導入時期につき、その段階にはないということです。

★1【「マニュアル」への記載方法（輸送安全目標）】

- ① 輸送安全目標を立案する際、考慮すべき事項を記載します。
- ② 輸送安全目標が、どのようなものかを記載します。
- ③ 輸送安全目標の達成度評価の方法を記載します。但し、この方法は、「マニュアル」に記載しなくても、使用する帳票に明確になっていれば、「マニュアル」に記載するか否かは自社で判断してください。

★1【文書、記録の必要性（輸送安全目標）】

輸送安全目標、達成度の記録が必要になります。

★2【「マニュアル」への記載方法（輸送安全計画）】

- ① 輸送安全計画を立案する際、考慮すべき事項を記載します。
- ② 輸送安全計画の実施管理の方法を記載します。但し、この方法は、「マニュアル」に記載しなくても、使用する帳票に明確になっていれば、「マニュアル」に記載するか否かは自社で判断してください。

★2【文書、記録の必要性（輸送安全計画）】

輸送安全計画、達成度の記録が必要になります。

④ 目標達成後の処置

事故が削減されて、目標が達成されることにより、会社の収益もアップします。そのアップした収益を源泉として、新たな事故削減のための費用に回したり、従業員に還元するしくみ（無事故手当への支給、研修会の開催、福利厚生のための費用に回す、作業環境向上のた

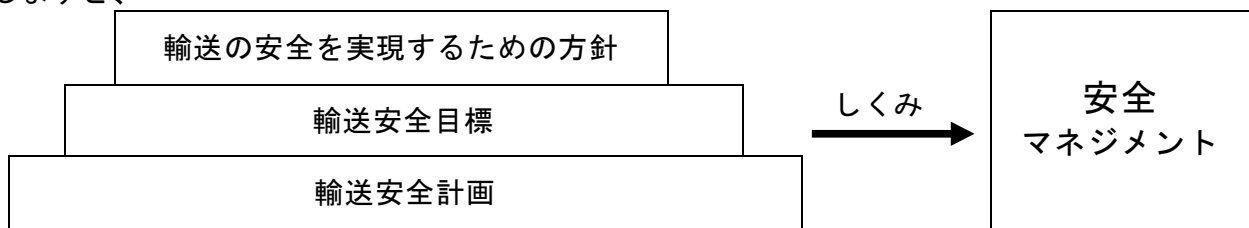
めの機械・設備・車両などへの設備投資)を整備することも、全社を挙げて「運輸安全マネジメント」を盛り上げていく良いしくみになるでしょう。

この点については、マネジメントシステム(P-D-C-A)で「達成度評価=Check:確認」を行い、その結果を受けて「次の計画へ反映させる=Act:見直し・改善」ことに該当します。

事故が減り、目標が達成されることにより、その結果「運送事業者」「従業員」「荷主」の3者が利益を得ることができます。そのことが国民の生命・財産を守る「輸送の安全」を図ることでもあります。

⑤ 「方針」－「目標」－「計画」の関係

ここまでの、「輸送の安全を実現するための方針」「輸送安全目標」「輸送安全計画」を図にしますと、



「輸送の安全を実現するための方針」を実現するために「輸送安全目標」があり、「輸送安全目標」を達成するために「輸送安全計画」があります。そして、これらを含めたマネジメントシステムのしくみとして「安全マネジメント」があります。

(5) “5 輸送の安全に関する計画の実施”への対応方法

【手引き】5. 輸送の安全に関する計画の実施

輸送の安全に関する基本的な方針に基づき、輸送の安全に関する目標を達成すべく、輸送の安全に関する計画を着実に実施する。なお、実施に当たっては、お互いの顔が見え易い等各事業者の有利な点を活かして、情報の共有の方法や研修の方法を工夫する等により輸送の安全の確保を図る。

「輸送安全目標」を達成するために作成した「輸送安全計画」を実施しなくてはなりません。ここでも、ただ単に計画を実施するだけではなく、実施計画の内容、期限通りに実施できたのか否か、他の計画への展開が必要なのか等を管理しなくてはなりません。計画通り実施できたとしても、目標達成に役に立たなかったのであれば、計画案の修正も必要になります。また、計画が未実施の場合、なぜ、未実施なのか、未実施に伴い、目標達成の為に代替計画の必要性も検討しなくてはなりません。

「輸送安全計画」には様々な計画があります。その計画の実施内容や実施状況、計画の変更、他の計画への展開状況等の情報を社内で共有する必要があります。また、計画だけではなく、「輸送安全目標」の達成情報も社内で共有する必要があります。その情報共有のしくみについても決めなくてはなりません。例えば、毎月実施される会議で行うのか、毎日の点呼で行うのか、教育研修の場で行うのか若しくは印刷物の配布により行うのか、様々な方法が考えられます。その中から、自社に適した情報共有の効果が期待できるしくみを活用しましょう。

「安全マネジメント」の中で、計画した(Plan) = 「輸送安全目標」「輸送安全計画」を

実際に運用（Do：実施）する非常に重要な項目です。決して、計画倒れにならないように適切に取り組んでください。

【「マニュアル」への記載方法】

- ① 輸送安全計画を実施し、その管理を行う旨を記載します。
- ② 管理方法には、日程管理、計画未実施の場合の対応、計画変更についてもどのように行うのか記載します。
- ③ 「輸送安全目標」の達成状況と「輸送安全計画」実施状況、計画変更等の情報共有のしくみを記載します。

【文書、記録の必要性】

輸送安全目標、達成度、輸送安全計画実施状況、計画変更、他への展開の記録が必要になります。

（6）“6 輸送の安全に関する情報の共有及び伝達”への対応方法

【手引き】6. 輸送の安全に関する情報の共有及び伝達

- （1）事業者は、輸送の安全に関する情報の共有及び伝達に関して、運転者等による営業所内における意見交換等により双方向の意思疎通を十分に行い、ヒヤリハット情報等について、適時適切に社内において伝達され、共有する。
- （2）事業者は、伝達した者に対してマイナス評価を行わない等の環境を整えることにより、現場の社員等が輸送の安全性を損なうような事態を発見した場合には、看過したり、隠蔽したりせず、直ちに関係者に伝え、適切な対処策を講じることができるようにするものとする。

輸送の安全に関する情報を収集し共有するためのしくみを構築し、運用しなくてはなりません。

“輸送の安全に関する情報”を判り易く言い換えると、“事故を未然に防ぐための情報”と言えるでしょう（これが全てではありませんが）。その中で代表的なものが、ヒヤリハット情報や他社の事故事例です。

これらの情報を収集する際には、他社の事故事例は情報伝達者であるドライバー本人に関する情報ではないので収集しやすいが、ドライバー本人のヒヤリハット情報になると事故に至ってないまでも、ドライバー本人からしてみると「失敗」や「運転技術が未熟」なことを暴露するようで、中々、会社や上司に伝えようとしにくい側面があります。また、ドライバー本人のヒヤリハット情報ではないにしても、同僚の事故原因に繋がるような情報を会社や上司に伝えるのは、ナニか気が引けます。要するに、ドライバーの自尊心を傷つけない様に注意を払わないことには、真に必要な情報は集めることができないことを認識してください。

会社や上司にとりましても、ドライバーを責め立てるようなことはしないまでも、人事評価でマイナス評価をつけてしまうことも考えられます。このようことでは、本来、事故防止のための有力情報であるヒヤリハット情報が、現場から全く届かない状態となります。

そのために、「安全マネジメント」ではヒヤリハット情報をスムーズに収集し、その情報を活かすことのしくみを構築することが重要です。その一つの方法として、ヒヤリハット情報

をその都度各ドライバーから強制的に提出させるとか、ヒヤリハット情報を「改善提案」と同様に位置づけて報奨制度の対象にすることも効果的かもしれません。

強制的に出すというルールであれば、とがめられることもないと理解できますし、報奨の対象であれば、なおさら、出し易いと思います。会社にとっても、事故に至ってしまえば場合によっては懲戒の対象かもしれません。しかし、事故に至る前のヒヤリハット情報でしたら、会社の損失どころか資産と位置づけられるでしょう。

以上、まとめますと、**輸送の安全に関する情報が収集しやすい社内環境を整備し、その情報を共有するしくみを構築し、共有した情報に対して適切な処置を施し、事故防止に活用することが必要なのです。たまに見受けられるのが、情報を集めるだけ集めて活用しない会社があります。これでは、情報の種類を問わず全く意味がありません。**

【「マニュアル」への記載方法】

- ① まず、輸送の安全に関する情報が“ナニ”であるのか定義すべきでしょう。
- ② 定義した情報が、仮にヒヤリハット情報であれば、その情報の収集方法、頻度等を記載します。
- ③ ヒヤリハット情報に対してどのような処置を施し、活用するのかを記載します。
これには、ヒヤリハット情報を事故発生の前兆と考え、事故を未然に防ぐ処置（予防処置）への対応について記載します。
- ④ その処置を施した結果や活用した結果の展開を記載することが良いでしょう。
- ⑤ ドライバーにとって、とかく出しにくいヒヤリハット情報を抵抗なく、会社、上司に伝えるためのしくみや定義を記載します。
- ⑥ ヒヤリハット情報の共有や周知のしくみを記載します。

【文書、記録の必要性】

ヒヤリハット情報の記録や、ヒヤリハット情報に対して施した処置の記録、その後の展開の記録が必要です。通常、「ヒヤリハット報告書」を作成し、いつ、どこで、何をしていたときにどうしたのか。また、その原因や図を記載します。そして、そのヒヤリハット情報をどのように活用したのか、そして、その効果等も記載し、資産として管理し、事故防止に繋げることが必要です。

ヒヤリハット情報を収集しっぱなし、対策をやりっぱなしではないことを記録により証明します。

（7）“7 事故、災害等に関する報告連絡体制及び指揮命令系統”への対応方法

【手引き】7. 事故、災害等に関する報告連絡体制及び指揮命令系統

事業者は、事故、災害等が発生した場合における報告連絡体制及び指揮命令系統を定め、日時、天候、発生場所、事故の種類、事故原因、事故当時の状況等事故、災害等に関する報告が速やかに社内において伝達されるとともに、重大な事故、災害等に備え、適切かつ柔軟に措置を講じることができるようにしておくものとする。

事故や災害が発生した場合、情報伝達を行う「報告連絡体制」と、事故や災害に対処する

ための「指揮命令系統」を確立しておかなくてはなりません。組織によっては「報告連絡体制」と「指揮命令系統」はほぼ同様の内容になるかもしれません。

この場合、事故の程度を特定する必要があるでしょう。「安全情報の公表義務」にもある自動車事故報告規則第2条に規定する事故が考えられます。また、災害については、運送事業に支障をきたす災害はもちろんのこと、自動車事故報告規則第2条に規定する事故の発生原因となる災害が対象と考えられます。

事故、災害情報は、日時、天候、発生場所、事故の種類、原因、発生状況、ケガの程度、図等を明確にして記録に残すことが必要です。

そして、事故、災害発生に対してどのように対処するのかも明確にします。特に、日常起こりうる可能性の高い事故について、発生後の応急処置、事故発生の原因追求、再発防止策等を明確にするしくみが必要です。この、再発防止策（是正処置）は、「安全マネジメント」の中でも非常に重要です。前項の“ヒヤリハット情報”や次項“8 輸送の安全に関する教育及び研修への対応方法”の“教育・研修”で事故発生の予防を行いますが、起きてしまった事故を二度と発生させないためにも事故発生の原因を追求し、その原因を取り除く再発防止策の実施が必要です。また、「報告連絡体制」では網羅できない部分でもある、社内でどのように伝達・共有するのかと言った細部の取り扱いを明確にすることをお勧めします。

更に、重大な事故・災害発生時に適切に措置が講じられるように、事前の準備及び対応が求められます。これは、重大事故・災害発生時の対応状況を社内で申し合わせるとか、緊急事態訓練等を実施することにより対応可能でしょう。

【「マニュアル」への記載方法】

- ① 事故の報告について、誰がいつまでにどこに提出（報告）するのか、具体的な手順を記載します。
- ② 提出（報告）された事故情報への対応手順を記載します。
- ③ 事故発生の原因を追求し、再発防止策（是正処置）の実施について記載します。
- ④ 事故情報の共有や周知のしくみを記載します。
- ⑤ 事故、災害発生時の報告連絡体制や指揮命令系統を記載します。
- ⑥ 災害発生時についても、上記①～④と同様の記載が必要と考えられますが、災害の程度を自動車事故報告規則第2条に規定する事故の発生原因となる災害と限定した場合、事故への対応方法とは別に記載しなくても良いのかも。もちろん、前述のように、運送事業に支障をきたすような重大災害は「報告連絡体制」「指揮命令系統」により処理されなくてはなりません。
- ⑦ 重大な事故・災害発生に備えるしくみを記載します。

【文書、記録の必要性】

文書としては、報告連絡体制や指揮命令系統を明確にした文書である、「緊急連絡体制表」を作成すべきです。また、事故報告記録、災害報告記録も必要ですが、災害については、自動車事故報告規則第2条に規定する事故の発生原因となる災害と限定することにより、事故報告記録に含まれるので個別に作成することは不要でしょう。

(8) “8 輸送の安全に関する教育及び研修” への対応方法

【手引き】 8. 輸送の安全に関する教育及び研修

- (1) 事業者は、輸送の安全に関する目標を達成するため、運転者等の年齢、経歴、能力等に応じて、共用の教育・研修施設を活用すること等により、必要となる人材育成のための教育及び研修を着実に実施する。
- (2) 安全マネジメントが効果的に運用されるよう、安全マネジメントに係る要員に対する教育及び研修を行う。
- (3) 教育及び研修については、点呼等の機会を捉えて十分なコミュニケーションを取り、意思疎通を図るとともに、運転者の特性や運行実態等運転者からの安全対策の提案を踏まえた教育及び研修を行うよう留意するものとする。

「輸送安全目標」を達成するために必要な教育・研修若しくは、自動車運送事業の運営に於いて、輸送の安全が最も重要であるという意識を従業員に徹底するための教育・研修を計画して実施しなくてはなりません。この、教育・研修計画は、前述の「輸送安全計画」と重複する部分でもあります。

「輸送安全目標」を達成するために、教育・研修が必要と判断した場合はもちろんのこと、「安全マネジメント」を効果的に運用するためにも教育・研修が必要です。

この、教育・研修についても「P-D-C-A」を廻す必要があります。

まず、計画(Plan)です。教育・研修の目的は二つあります。一つ目の“輸送安全目標を達成するため”の教育・研修は、ドライバーをはじめ関連する従業員の年齢、経歴、経験、能力、事故歴、運転特性、資格、免許などを考慮して教育・研修を計画します。二つ目の目的である“安全マネジメントが効果的に運用されるため”の教育・研修については、マネジメントシステムに関する教育・研修がメインとなります。運送事業者にとってはマネジメントシステム自体殆んど馴染みがないので戸惑うかもしれませんが、「輸送安全目標を達成するための教育・研修」と「安全マネジメントを効果的に運用するための教育・研修」は両輪ですので、どちらも疎かにできません。具体的な教育・研修については、業界団体などが実施する講習も積極的に活用し、独自の教育・研修を企画するなどの目標達成のために必要な人材を育成するための計画が必要です。また、この教育・研修は、ドライバー全員を一括りにして計画するのではなく、個人別の運転特性や事故歴等を考慮した安全対策の提案を踏まえた教育・研修の計画にしなくてはなりません。そして、講師の力量、教育・研修の種類や内容も重要です。この、自社の従業員に必要な教育・研修を割り出し、計画することを“教育のニーズ”ともいいます。

次に、実施(Do)です。これは、教育・研修を計画通りに実施することです。各従業員の教育・研修のニーズに適した計画であれば、スムーズな実施が実現できるはずですが、ただ、日常業務を優先しなくてはならない事態も多々考えられます。その結果、計画通りの教育・研修が実施できないことも十分考えられます。その場合は、計画の変更が必要となります。また、教育・研修は突発的に行われることも考えられますが、その際は、計画になくても教育・研修を実施していただければよいと思います。この点は、教育のニーズと矛盾するかもしれませんが、時間的に余裕があれば躊躇することなく教育・研修を実施してください。実際、教育・研修は、日常の活動の中でOJTや点呼を活用して効果的に実施している場合や、各種コミュニケーションを通じて実施している場合もよく見受けられます。

次に、確認（Check：検証）です。実際に、実施した教育・研修が実のあるものであったのかを確認する必要があります。また、教育・研修の計画時に、教育・研修ごとの目的があったはずですが、その教育・研修目的が達成されたのかを確認するのです。例えば、「事故を0件にする」という「輸送安全目標」を達成するために、主任ドライバーに運行管理者の資格を取得させるための研修を一日間開催したとします。この研修の実施目的は、もちろん、運行管理者試験合格ですが、この研修を受講しただけでは合格は出来ないと思います。ただ、この一日間の研修の最後に身につけてほしい、受講生の運行管理者試験に対する知識レベルがあると思います。その、知識レベルに到達したか否かが研修の実施目的が達成できたか否かなのです。この場合の、評価方法は、研修の最後に確認テストを実施しても良いですし、講師が質問することにより確認してもいいでしょう。このように、教育・研修ごとの確認も必要ですが、更に大切なことは、教育・研修全体として、二つの目的が達成されたのかを確認することです。二つの目的とは前述の通り、“輸送安全目標を達成するため”と“安全マネジメントが効果的に運用されるため”です（この、教育・研修全体的な確認は、計画なしで実施した臨時的な教育・研修やOJT・点呼を活用した教育・研修も対象です）。

最後に、見直し、改善（Act）です。二つの目的を達成するために、教育・研修を計画（Plan）して、実施（Do）して、確認（Check）しました。その、確認（Check）した結果、教育・研修の実施目的が達成できなかった場合は、次回、同様の教育・研修を計画・実施しても、目的が達成できない同じ結果になることが考えられるため意味がありません。そのためには、教育・研修の見直し、改善が必要です。逆に、確認（Check）した結果、教育・研修の実施目的が達成できたのであれば、次回もそのまま継続しても良いでしょう。但し、「輸送安全目標」が変更されれば、その目標を達成するための教育・研修も何らかの変更になるでしょう。

【「マニュアル」への記載方法】

- ① 教育・研修計画の作成手段について記載します。
- ② 教育・研修計画を作成する際の留意事項を記載します。
- ③ 教育・研修の種類を記載します。
- ④ 教育・研修実施後の処理について記載します。
- ⑤ 教育・研修の記録の種類について記載します。

【文書、記録の必要性】

教育・研修計画が必要となります。そして、教育・研修実施記録も必要です。また、従業員の保有資格・免許の記録（一覧表）があると便利でしょう。保有資格・免許の記録は、既に殆どどの会社で作成済みと思われる。

（9）“9 安全に関するチェック・業務の改善に関する事項”への対応方法

【手引き】9. 安全に関するチェック・業務の改善に関する事項

- （1）事業者は、安全マネジメントの実施状況等について、少なくとも一年に一回以上、輸送の安全に関するチェックを行う。重大な事故、災害等が発生した場合等には、緊急にチェックを行う。
- （2）事業者は、前記（1）のチェックの結果等を踏まえ、輸送の安全の確保のために必要な方策を検討し、是正措置又は予防措置を講じる。
- （3）事業者は、悪質な法令違反等により重大事故を起こしたような場合においては、安全対策全般又は必要な事項において現在よりも更に高度の安全の確保のための対策を講じる。

当項目は、耳慣れた言葉で表現すると「内部監査」に該当する項目です。
よって、ここでは、「安全に関するチェック」＝「内部監査」と表現しています。

① 内部監査とは、どのようなことをするのか？

手引きでは「内部監査」について、“安全マネジメントの実施状況について、少なくとも一年に一回以上輸送の安全に関するチェックを行う”と記載されています。

これを詳しく説明しますと次のようになります。

- A 「安全マネジメント」が「輸送の安全」という目的を達成しているのか。若しくは目的を達成する方向にあるか。
- B 「安全マネジメント」が「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）」の内容に対応しているか。
- C 「マニュアル」で決められた内容を適切に実施・運用しているか。
- D 「安全マネジメント」が効果的に実施・運用、維持、改善されているか。

以上のことを監査しなくてはなりません。しかし、今まで、“監査”をしたことない組織にとって、監査をすることは容易ではありません。ましてや、上記、A～Dの内容を確認することは、考えただけでも頭が痛いです。そこで、「安全マネジメント」を導入して、2、3年くらいは、上記、A～Dのうち、Cの“「マニュアル」で決められた内容が適切に実施・運用されているか”のみを意識して実施してみたいかがでしょう。これだけでしたら、「マニュアル」自体が「内部監査チェックシート」にもなりますのでなんとなく出来そうな感じがしませんか。ただ、その「マニュアル」は、手引きの内容が適切に反映されていなくては意味がありません。自社の「安全マネジメント」の「マニュアル」が手引きを適切に反映したものであれば、「マニュアル」をチェックシート代わりに監査できます。

もう一つ重要なことがあります。それは、「マニュアル」で規定されている内容を断片的にチェックするだけではあまり意味がないということです。

10頁の“(3) 形式的な対応では“輸送の安全”は実現できない”を思い出してみてください（出来れば、もう一度、読み返してください）。その中で、説明していることは、形式的に体裁だけ整えても「運輸安全マネジメント」への取り組みとして問題があるということです。要するに、一つのプロセスに対して「遡及（遡る）・根拠」と「展開・その後どうしたか」を考慮しなくてはなりません。例えば、「マニュアル」に“各ドライバーはヒヤリハット情報を「ヒヤリハット報告書」に記載して提出する”と規定してある場合、内部監査で「ヒヤリハット報告書」を確認することになると思います。その結果、「ヒヤリハット報告書」にヒヤリハット情報が記載されていれば、一応「マニュアル」で決められた内容が実施されていることとなりますが、そこで、もう一步踏み込んで、「遡及（遡る）・根拠」と「展開・その後どうしたか」を確認するべきなのです。

この事例でしたら、「ヒヤリハット報告書」に記載されているヒヤリハット情報の「遡及（遡る）・根拠」については、ヒヤリハット情報の“発生原因”が記載されていれば問題ありません。しかし、「展開・その後どうしたか」については、そのヒヤリハット情報が事故防止（予防処置）として活用されたのか？ 効果の程は？ 等を確認しなくてはブツ切りの監査になってしまいます。

この事例は、「ヒヤリハット情報を収集して、記録に残すプロセス」としては、問題ないのですが、8頁の“(1) マネジメントシステムの考え方”、10頁の“(2) プロセスの重要性”、特に、10頁の13行目以降の“各プロセスは、それぞれ相互に関連しており、影響しあっていますので、ある特定のプロセスだけに重点を置くのではなく、全てのプロセスに目を配る必要があります”に記載の通り、「一連のプロセス」と考えた場合、一つのプロセス（記録）だけ確認して“問題なし”とするのは監査の手法として問題があります。

以上、まとめますと、「安全マネジメント」を導入して、2,3年くらいは「マニュアル」で決められた内容が適切に実施・運用されているのかを重点的に監査すれば良いのですが、監査の際に確認する一つ一つのプロセス（記録、実態、運用状況）について、「その根拠は？」「その後、どのようになった？（展開）」を意識して確認していただくことが重要です。

② 内部監査員と監査計画

「内部監査員」とは、内部監査を担当する従業員の方です。ここで注意しなくてはならないことは、内部監査員は日常の役職等とは関係なく、独立して内部監査を実施しなくてはなりません。例えば、輸送課長のA氏が内部監査員の場合、A氏は輸送課長と言う役職は意識せず、あくまで、独立した内部監査員として監査を実施する必要があります。場合によっては上司の輸送部長のB氏への監査も実施しますが、「課長が部長に監査するので監査がやりづらい」と言う考えは一切持たないでください。

また、内部監査員は、自分の仕事への監査は慎むことが必要です。いくら日常の役職と関係なく内部監査員として独立して監査を実施したとしても、自分で自分の仕事を監査することでは公平性を保つことができません。但し、前述の例で、A氏が自分の仕事以外の輸送部を監査することは可能です。以上を考えますと、内部監査員は最低でも2人必要です。この内部監査員は、「運輸安全マネジメント」を理解していなくてはなりませんので、個別学習を行ったり、研修に参加するなどして、内部監査員として力量を身につける必要があります。また、毎年、継続的に内部監査員研修に参加することも必要でしょう（自社で実施してもよい）。

次に内部監査の計画を立案しましょう。どの監査員がどの部署（内容）をいつ監査するのか計画を立案します。

③ 監査のチェックシートは必要か？

内部監査を実施するうえで、「チェックシート」は必要でしょうか。「チェックシート」の活用は有用ではありますが、その場合、「チェックシート」に記載してある内容を断片的に「Yes」「No」で確認するだけになる危険性があります。監査は、前項で説明したとおりプロセスのつながりや「遡及（遡る）・根拠」と「展開・その後どうしたか」に目を向ける必要がありますので、「チェックシート」の有用性は理解しつつ、頼りすぎると中身がなく意味のない監査になってしまう恐れがあることを認識しておいてください。

④ 監査の頻度は？

最低でも、一年に一回実施しなくてはなりません。仮に一年に一回のみ実施する場合は、「安全マネジメント」の全ての項目で全部署について監査する必要があります。また、一年に二回監査するのであれば、二回とも全ての項目、全部署を監査しても構いませんし、一回目は本社営業所を監査して、二回目は他の営業所を監査しても構いません。

また、重大な事故、災害が発生した場合は、速やかに臨時監査を実施する必要があります。

⑤ 内部監査の結果を踏まえての対応は？

内部監査の結果への対応は、手引き“2 社長等の責務に関する事項”“(3) PDCAのサイクルにより継続的に輸送の安全性の向上を図ること等経営トップは、輸送の安全を確保するための業務の実施及び管理の状況が適切かどうかを常に確認し、必要な改善を行うこと”と密接に関連してきます。

内部監査は、P-D-C-Aでは「C（確認：Check）」に該当します。「安全マネジメント」が適切に運用されているのかを確認するからです。しかし、当項目で説明している「内部監査結果を踏まえての対応」は、手引き“2 社長等の責務に関する事項（3）”と同様、A（見直し、改善）に該当します。内部監査の結果を踏まえて「安全マネジメント」をどのように見直していくのかを経営陣が判断することです。

この見直しの際、意識することは、「安全マネジメント」はマネジメントシステム（P-D-C-A）であること、すなわち、「継続的改善」を意識しなくてはなりません。

これは、「安全マネジメント見直しプロセス」と考えると判り易いです。「安全マネジメント」を見直そうと思っても、情報がなければ見直しようがないです。「安全マネジメント」を更に良いしくみに改善するためには、現状の「安全マネジメント」の運用結果がインプット情報になります。

例えば、輸送安全目標の達成度、輸送安全計画の実施状況、教育・研修の実施状況、教育・研修実施後の効果、ヒヤリハット情報の活用度、そして一番重要なのが内部監査の結果なのです。これらの情報を元に「安全マネジメント」を改善していくこと（アウトプット）が必要です。

また、悪質な法令違反等により重大事故を起こした場合は、「安全マネジメント」の各プロセスを高度なものに改訂する必要があるでしょう。例えば、教育・研修プロセスでは安全運転教育の時間を増加させたり、ヒヤリハット情報の収集～分析プロセスを高度化するなどの処置が必要です。

【「マニュアル」への記載方法】

- ① 内部監査実施の目的を記載します。
- ② 内部監査をいつ、どの様なときに誰が実施するのか記載します。
- ③ 内部監査を実施するための監査員の要件（研修受講、役職、職務内容）を記載します。
- ④ 内部監査実施の計画から完了までのしくみを記載します（内部監査のP-D-C-A）。
- ⑤ 不適合の種類（程度）を記載します。
- ⑥ 不適合検出時の対応を記載します。
- ⑦ 内部監査全体結果への対応を記載します。
- ⑧ 内部監査終了後の対応を記載します。

【文書、記録の必要性】

内部監査の計画の記録、実施の記録、不適合の記録、不適合に対する是正処置・予防処置の記録、場合によっては「チェックシート」が必要でしょう。また、内部監査全体結果への対応記録も必要です。

(10) “10 情報公開に関する事項” への対応方法

【手引き】10. 情報公開等に関する事項

(1) 事業者は、

- ①輸送の安全に関する基本的な方針
- ②輸送の安全に関する目標及び当該目標の達成状況
- ③自動車事故報告規則第2条に規定する事故に関する統計（総件数及び類型別の事故件数）

について、本社営業所又は車両内における掲示等により、毎年度、外部に対し公表する。

(2) 事業者は、事故発生後における再発防止策等、行政処分後に輸送の安全の確保のために講じた改善状況について国土交通省に報告した場合には、速やかに外部に対し公表する。

全ての自動車運送事業者（貨物軽自動車運送事業者除く）には、最低限、次の内容を外部に公表しなくてはならない義務が課せられています。

① 毎事業年度終了後 100 日以内に外部に公表しなくてはならない安全情報

- A 輸送の安全確保を実現するための方針
- B 輸送安全目標
- C 輸送安全目標の達成状況
- D 自動車事故報告規則第2条に規定する事故に関する統計（総件数及び事故類型別の件数）

② 遅滞なく（速やかに）公表しなくてはならない情報

輸送の安全確保命令、事業改善命令又は行政処分を受けた場合は、その処分内容とその処分に基づき講じた措置及び講じようとする措置の内容を公表する必要があります。

また、“講じようとした措置の内容”を公表した場合、それはあくまで予定ですので、その後、講じた措置が確定した場合は“講じた措置”を公表する必要があります。

この情報は、“遅滞なく公表しなくてはならない”と要求されていますので、輸送の安全確保命令、事業改善命令又は行政処分を受けた場合、即、講ずるべき措置が確定すれば良いのですが、確定しない場合は、とりあえず、命令や処分内容、それに対する講じようとする措置を遅滞なく公表しなくてはなりません。

③ 公表の方法は？

公表の方法は、様々ですが、一番簡単なのは、本社、営業所などの会社施設の出入口に掲示する方法ですが、そもそも、「公表」とは「広く世間に発表すること」ですから、限られた一部の人が目に付かないところだけに安全情報等を掲示しただけでは、「広く世間に発表すること」の意義や効果が期待できません。

このような事態を防ぐためには、インターネット上のホームページ（HP）に掲示することが最も効果的な方法ですが、その様な環境にない事業者の皆様方は、色々な方法を組み合わせるなど公表の仕方を工夫してください。

目標の達成度や計画（措置）の実施状況は、毎年、向上するとは限りません。出来れば公

表したくない結果に終わることもあるでしょうが、この場合も、運送事業者として真摯に受け止めて次の活動に活かしていけばよいのです。これが、マネジメントシステム（P-D-C-A）の“良さ”でもあります。

上記、①②の情報だけでなく、「安全マネジメント」へ取り組みについても、積極的に公表することが、荷主、社会、消費者から信頼を得る良いチャンスです。安全情報を公表することの意義を十分に考えていただくとともに業界のイメージアップを図る絶好のチャンスとってください。

【「マニュアル」への記載方法】

- ① 公開する情報の種類を記載します。
- ② 公開する時期を記載します。
- ③ 公開の方法を記載します。

【文書、記録の必要性】

「安全マネジメント」を運用した結果を公表しますので、「輸送の安全確保を実現するための方針」、輸送安全目標を記載した文書及びその達成度の記録、事故件数の統計記録、輸送の安全確保命令、事業改善命令又は行政処分の内容の記録が必要になります。

（11）“11 輸送の安全に関する記録の管理等”への対応方法

【手引き】11. 輸送の安全に関する記録の管理等

事業者は、輸送の安全に関する基本的な方針、重点施策及びチェックの結果その他の輸送の安全に関する情報の記録及び保存の方法を定め、保存する。

記録は、「安全マネジメント」が輸送の安全の確保のために適切に運用されていることを証明するためのものです。そのためには、管理方法を決めなくてはなりません。

具体的には、保管・保護・検索・廃棄の方法（しくみ）、記録の種類、保管期間、保管部署等を明確にします。また、保管期間（3年以上）に注意してください。

記録は、紙媒体を想定していますが、もちろん電子媒体でも構いません。その場合の、管理方法は、別途定める必要があります。電子媒体で記録を管理する場合の注意点はセキュリティー対策です。権限のない者が勝手に記録を改ざんできないようなしくみが必要です。

【「マニュアル」への記載方法】

- ① 記録の保管、保護、検索、廃棄の方法を記載します。
- ② 記録の種類を記載します。
- ③ 記録の保管期間、保管部署を記載します。

【文書、記録の必要性】

「マニュアル」に記録一覧表（記録の種類、保管期間、保管部署）を記載しないのであれば、別途、「記録一覧表」が必要になるでしょう。

(12) 運輸安全マネジメントへの取り組みについて

【手引き】12. おわりに

以上、安全マネジメント態勢の構築については、輸送の安全の確保のために、その構築に向けた積極的な取組を進めることが肝要であり、本制度の円滑な導入に向け、各運送事業者の一層の努力等を期待するところです。

また、PDCAサイクルを活用した安全マネジメント態勢の運用状況については、国による安全マネジメント評価を実施することとしています。

安全管理規程等の義務付けのない事業者に対しては、原則として現行の監査に併せて「安全マネジメント」に係る評価項目をチェックすることとしており、未実施等が確認された場合には改善指導を行うこととしています。

その他の事業者（6頁の★1）にとっても、安全マネジメントに関する指針は努力義務規定でもあり、未実施の事業者に対しては改善指導が行なわれます。

また、二つの義務規定（安全情報の公表と従業員に対する指導監督）に対応するためにも、最低限、当章（第2章）を実践して「安全マネジメント」に取り組んでください。

(13) 「マニュアル」の記載例（ひな形）、帳票（記録）の見本について

本来でしたら、「マニュアル」の記載例（ひな形）、帳票（記録）の見本を提示すると良いのですが、10頁の“(3) 形式的な対応では“輸送の安全”は実現できない”に記載したとおり、形式的な対応や体裁を整えるだけの実効力・実現性のない「安全マネジメント」の運用を防ぐために、敢えて「マニュアル」の記載例（ひな形）や帳票（記録）の見本を掲載していないことをご理解願います。

(14) その他

本書は、事業用自動車の保有車両数が概ね100両未満の中小規模自動車運送事業者の皆様方が取組む安全マネジメントの手引きを具体的に解説したものであります。準大規模事業者と言われるような「事業用自動車の保有車両が100両以上の自動車運送事業者」や安全管理規定等の届出義務が課せられている「一定規模以上の自動車運送事業者（6頁の★1参照）」の皆様方は、別途、それぞれの事業規模別に作成された手引き（「準大規模事業者用」及び「安全管理規定等届出義務付け対象事業者用」）で、本書で解説したこと以外への対応が求められております。

つきましては、それぞれの事業規模に見合った安全マネジメントの取り組みが必要になる場所であり、本書で解説したこと以外にも重要な部分がありますので、是非とも皆様方の会社の事業規模に見合った安全マネジメントの取り組みをお願いします。

なお、「準大規模事業者用」及び「安全管理規定等届出義務付け対象事業者用」手引きにつきましては、下記国土交通省のホームページをご覧ください。

『<http://www.mlit.go.jp/jidosha/anzen/management/index.html>』

第3章 小規模事業者が取り組む「安全マネジメント」

(1) 前提

当章では、小規模事業者（保有台数が概ね 30 両程度未満）が、最低限取り組むべき「運輸安全マネジメント」について、具体的な対応方法を説明していきます。

その前に、「安全マネジメント」への取り組みは努力義務ではありますが、取り組みが不十分な場合は改善指導の対象になりますので、そのような事態にならないために、小規模事業者に見合った“しくみ”をマネジメントシステム（P-D-C-A）として廻さなくてはなりません。

以下に説明する内容は、義務規定でもある「安全情報の公表」「従業員に対する指導監督」への対応を含めた内容になっていますので、以下（2）～（7）を実践していただくことで「運輸安全マネジメント」への対応が可能となります。また、“「マニュアル」への記載方法”を事例として記載しましたので、事例を参考に皆様方でマニュアルを作成してください。

(2) “従業員に対する指導監督”『輸送の安全に関する基本的方針の策定及び従業員への周知』への対応

輸送の安全を実現するための方針を策定しなくてはなりません。この方針は、社長により表明される、輸送の安全を実現するための運送事業者としての全体的な意図及び方向付けのことです。要するに、**社長自らが、「事故を減らすんだ！」という強烈なメッセージを発信することを念頭に策定してください。**

また、当方針を社内に浸透させる必要があります。社内の誰に聞いても、当方針の存在、意図が理解されていなくてはなりません（但し、全従業員が方針を暗記する必要はありません）。そのための、具体的な方法としては、従業員の見易いところに掲示したり点呼時に唱和するなどの方法が考えられます。

【「マニュアル」への記載方法】

- ① 輸送の安全を実現するためのマネジメントシステムの基礎である基本方針を記載します。
- ② 基本方針を実現するための手段である「方策」を記載します。方策の具体的内容は、
 - A 輸送の安全が最重要であることの宣言
 - B 目標、計画を策定すること
 - C 法令遵守の宣言
 - D 公表について
- ③ “輸送の安全を実現するための方針”をどのように周知するのか記載します。

【文書、記録の必要性】

文書化した「輸送の安全を実現するための方針」を作成する必要があります。当然、「マニュアル」には記載しますが、社内に周知するためには掲示等が必要ですので、そのため紙媒体への印刷が適しているでしょう。また、「輸送の安全を実現するための方針」を討議決定した顛末を記録した「議事録」があるとよいでしょう。

これらの、文書、記録は、既存のものがあればそちらを積極的に活用してください。

(3) “従業員に対する指導監督”『輸送の安全に関する具体的な目標の設定及び適切な措置の実施』への対応

①目標の設定について

“輸送の安全に関する方針”を実現するための目標を作成します。この、目標は、数値や期限を用いて達成度が判定可能な具体的な目標が必要です。

具体的な、目標の事例として、

- ・ 「事故件数、前年度比10%削減」
- ・ 「物損事故を年間10件以下にする」
- ・ 「今年度、労災事故発生を0件にする」
- ・ 「物損事故被害金額を年間300万以下にする」
- ・ 「平成20年3月までに、事故削減のために50万円を投資する」

などです。これらはほんの一例です。目標として相応しいのは、ナニをすべきか具体的なイメージがし易く、達成度が判定可能（数値目標、期限目標等）であることです。

また、目標は一つでも構いませんが（複数あっても当然可）、その目標を達成するための措置は、複数必要な場合が多いです（後述、②参照）。

そして、目標を立案したら管理が必要です。年間目標を立てて、1年間終了したら“達成した”“未達成だった”の結果を確認するだけでは管理とはいえません。この場合、管理とは判りやすく説明すると、目標を定期的に達成度評価（進捗管理）することが必要です。達成度評価（進捗管理）した結果、次のような措置も必要でしょう。

- ・ 目標達成状況が良好な場合 → より厳しい目標に上方修正する。
- ・ 目標達成状況が思わしくない場合 → 達成しやすいように、目標を下方修正するとともにその原因を追求する。

以上のように、目標は立案して終了ではなく、立案してから始まるのです。ですから、管理が必要なのです。その、目標管理の一環として、目標を達成するための措置があります。

以下、目標を達成するための措置について説明していきます。

②目標を達成するための措置について

目標を達成するために、どのような行動、活動、施策を行うのか具体的に決めることが目標を達成するための措置の作成です。

措置は、目標の内容により変わりますので、順番としては目標を設定した後に措置を作成する必要があります。例えば、先ほどの目標の事例「物損事故を年間10件以下にする」を達成するための措置とはどのようなものがあるのでしょうか、

- ・ 「ドライバーへの事故削減研修を年間15時間実施する」
- ・ 「〇月までにデジタコを導入し、〇月から運転内容を分析、評価する」
- ・ 「主任ドライバー2名に運行管理者の資格を〇月までに取得させ安全運転を啓発する」
- ・ 「〇月までに、全30両のうち、近距離輸送の17台にバックアイカメラを装着する」
- ・ 「各ドライバーからヒヤリハット情報をその都度必ず提出させる」
- ・ 「省エネ運転を実施し、その結果、法定速度順守、急発進、急停車を極力控える」
- ・ 「安全運転教育に強い損保会社に保険を切り替える」 など、沢山ありますね。

この措置もできるだけ計画した措置が実施できたのか、また、出来なかったのかについて、明確に判断できる措置計画が望ましいです。

また、この措置は、「我社の輸送品質向上のために取り組んでいる重要な活動」と読み替える

ことが出来ます。要するに、顧客満足向上のために実施している活動であり、利用者・消費者や荷主（取引先）に対しても積極的にPRすべき活動とご理解ください。

【「マニュアル」への記載方法】

- ① 目標、措置を立案する際、考慮すべき事項を記載します。
- ② 目標、措置が、どのようなものかを記載します。
- ③ 目標、措置の達成・実施評価の方法を記載します。但し、この内容は、「マニュアル」に記載しなくても、使用する帳票に明確になっていれば、「マニュアル」に記載するかどうかは自社で判断してください。

【文書、記録の必要性】

目標、措置を決定し、達成・実施の記録が必要になります。

③目標達成後の処置

事故が削減されて、目標が達成されることにより、会社の収益もアップします。そのアップした収益を源泉として、新たな事故削減のための費用に回したり、従業員に還元するしくみ（無事故手当への支給、研修会の開催、福利厚生のための費用に回す、作業環境向上のための機械・設備・車両などへの設備投資）を整備することも、全社を挙げて「運輸安全マネジメント」を盛り上げていく良いしくみになるでしょう。

この点については、マネジメントシステム(P-D-C-A)で、「達成度評価＝Check：確認」を行い、その結果を受けて、「次の計画へ反映させる＝Act：見直し・改善」ことに該当します。

事故が減り、目標が達成されることにより、その結果「運送事業者」「従業員」「荷主」の3者が利益を得ることが出来ます。そのことが国民の生命・財産を守る「輸送の安全確保」を図ることでもあります。

（４）“従業員に対する指導監督”『従業員に対する教育及び研修の実施』への対応

「方針」「目標」を達成するために必要な教育・研修若しくは自動車運送事業の運営に於いて、輸送の安全が最も重要であるという意識を従業員に徹底するための教育・研修を計画して実施しなくてはなりません。この、教育・研修計画は、前述の「措置」と重複する部分でもあります。

この、教育・研修についても「P-D-C-A」を廻す必要があります。まず、計画（Plan）として、教育・研修の必要性を反映した教育・研修計画を立案して実施（Do）します。しかし、必ずしも、計画を作成してから実施しなければならないのではなく、緊急の教育・研修や時間的余裕が生じた場合に教育・研修を実施することについては、なんら問題ありません。

そして、実施した教育・研修の、確認（Check：検証）です。実際に、実施した教育・研修が実のあるものであったのかを確認する必要があります。また、教育・研修の計画には教育・研修ごとの受講目的があったはずで、その目的が達成されたのかを確認するのです。

最後に、見直し、改善（Act）です。教育・研修を計画（Plan）して、実施（Do）して、確認（Check）しました。その、確認（Check）した結果、教育・研修の実施目的が達成できなかった場合は、次回、同様の教育・研修を計画・実施しても、目的が達成できない同じ結果になることが考えられるため意味がありません。そのためには、教育・研修の見直し、改善が必要です。逆に、確認（Check）した結果、教育・研修の実施目的が達成できたので

あれば、次回もそのまま継続しても良いでしょう。但し、「目標」が変更されれば、その目標を達成するための教育・研修も何らかの変更になるでしょう。

【「マニュアル」への記載方法】

- ① 教育・研修計画の作成手段について記載します。
- ② 教育・研修計画を作成する際の留意事項を記載します。
- ③ 教育・研修実施後の処理について記載します。
- ④ 教育・研修の記録の種類について記載します。

【文書、記録の必要性】

教育・研修計画が必要となります。そして、教育・研修実施記録も必要ですね。また、従業員の保有資格・免許の記録（一覧表）があると便利でしょう。保有資格・免許の記録は、既に殆どどの会社で作成済みと思われるので、そちらを活用すべきでしょう。

（５）“従業員に対する指導監督”『適切な情報伝達のための措置の実施、その他事業者が指導及び監督を実施するに当たり配慮すべき事項を規定』への対応

「事故を未然に防ぐための情報」「事故、災害情報」をスムーズに社内に伝達し、その情報を活かすことが必要でしょう。その中で特に重要なのは、ヒヤリハット情報や他社の事故情報であります。この情報を自社における事故発生予防に役立てることが重要です。

以上を整理してみますと、大まかに３種類の情報に分かれます（全てではありませんが）。

- ① ヒヤリハット情報
- ② 他社の事故情報
- ③ 事故、災害情報

これらの情報を「いつ」「だれが」「どのように」収集して周知するのかを明確にする必要があります。この中で、収集・周知し難いのが、「ヒヤリハット情報」でしょう。この、「ヒヤリハット情報」の情報源は殆どがドライバーです。ドライバーからすると自分の事故未遂情報を会社に伝えるのは抵抗があるでしょう。しかし、その抵抗感を和らげるしくみ、例えば、「ヒヤリハット情報」を「改善提案」と同列に扱うとか、強制的に出させる等のしくみがあれば比較的集まりやすいと思います。

自社（若しくは自社に関する）で事故や災害が発生した場合の対応方法を確立しておかなくてはなりません。この場合、事故の程度を特定する必要があるでしょう。通常、考えられるのは、「安全情報の公表義務」にもある自動車事故報告規則第２条に規定する事故が考えられます。また、災害については、運送事業に支障をきたす災害はもちろんのこと、自動車事故報告規則第２条に規定する事故の発生原因となる災害が対象と考えられます。

そして、**一番重要なことは、収集した情報を次のように活かすことです。**

- ヒヤリハット情報 → 発生防止処置（事故の発生を防ぐ処置）
他社の事故情報 → 発生防止処置（事故の発生を防ぐ処置）
事故、災害情報 → 再発防止処置（二度と同様の事故を発生させない処置）

この、「発生防止処置」「再発防止処置」の顛末も社内に周知する必要があります。

【「マニュアル」への記載方法】

- ① 「ヒヤリハット情報」や「事故情報」等を報告するしくみを記載します。
- ② これらの情報を活用するしくみを記載します。これらの情報を「発生防止処置」や「再発防止処置」に活用するのか、若しくは、情報を周知するだけにするのかを確定するしくみです。
- ③ 一連の情報を周知する方法を記載します。
- ④ 「発生防止処置」や「再発防止処置」に活用した場合、その、効果が確認できると良いでしょう。

【文書、記録の必要性】

「ヒヤリハット情報」や「事故情報」等の内容や、活用方法、その後の効果を記した記録が必要でしょう。

（６）“事業者による安全情報の公表”への対応

全ての自動車運送事業者（貨物軽自動車運送事業者除く）には、最低限、次の内容を外部に公表しなくてはならない義務が課せられています。

① 毎事業年度終了後 100 日以内に外部に公表しなくてはならない安全情報

- A 輸送の安全に関する基本的な方針
- B 輸送安全目標
- C 輸送安全目標の達成状況
- D 自動車事故報告規則第 2 条に規定する事故に関する統計（総件数及び事故類型別の件数）

② 遅滞なく（速やかに）公表しなくてはならない情報

輸送の安全確保命令、事業改善命令又は行政処分を受けた場合は、その処分内容とその処分に基つき講じた措置及び講じようとする措置の内容公表する必要があります。

また、“講じようとした措置の内容”を公表した場合、それはあくまで予定ですので、その後、講じた措置が確定した場合は“講じた措置”を公表する必要があります。

この情報は、“遅滞なく公表しなくてはならない”と要求されていますので、輸送の安全確保命令、事業改善命令又は行政処分を受けた場合、即、講ずるべき措置が確定すれば良いのですが、確定しない場合は、とりあえず、命令や処分内容、それに対する講じようとする措置を遅滞なく公表しなくてはなりません。

③ 公表の方法は？

公表の方法は、様々ですが、一番簡単なのは、本社、営業所などの会社施設の出入口に掲示する方法ですが、そもそも、「公表」とは「広く世間に発表すること」ですから、限られた一部の人の目に付かないところだけに安全情報等を掲示しただけでは、「広く世間に発表すること」の意義や効果が期待できません。

このような事態を防ぐためには、インターネット上のホームページ（HP）に掲示することが最も効果的な方法ですが、その様な環境にない事業者の皆様方は、色々な方法を組み合わせるなど公表の仕方を工夫してください。

上記、①②の情報だけでなく、「安全マネジメント」の取り組みについても、積極的に公表することが、荷主、社会、消費者から信頼を得る良いチャンスです。安全情報を公表することの意義を十分に考えていただくとともに業界のイメージアップを図る絶好のチャンスとってください。

【「マニュアル」への記載方法】

- ① 公開する情報の種類を記載します。
- ② 公開する時期を記載します。
- ③ 公開の方法を記載します。

【文書、記録の必要性】

「安全マネジメント」を運用した結果を公表しますので、「輸送の安全を実現するための方針」、目標を記載した文書及びその達成度の記録、事故件数の統計記録、輸送の安全確保命令、事業改善命令又は行政処分の内容の記録が必要になります。

(7) 最低限必要なことから始める

事業用自動車の保有台数が概ね 30 両程度未満の事業者にとっても、安全マネジメントに関する指針は努力義務規定でもあり、未実施の事業者に対しては改善指導が行なわれます。

その意味からすると、第 2 章の(9)“9 安全に関するチェック・業務の改善に関する事項「C(確認: Check)」”についても対応していただき、「P-D-C-A」のすべてを廻して「継続的改善」を意識する必要がありますので、是非チャレンジすることをお勧めします。

また、二つの義務規定(安全情報の公表と従業員に対する指導監督)に対応するためにも、最低限、当章(第 3 章)を実践して「安全マネジメント」に取り組んでください。

(8) 「マニュアル」の記載例(ひな形)、帳票(記録)の見本について

本来でしたら、「マニュアル」の記載例(ひな形)、帳票(記録)の見本を提示すると良いのですが、10 頁の“(3) 形式的な対応では“輸送の安全”は実現できない”に記載したとおり、形式的な対応や体裁を整えるだけの実効力・実現性のない「安全マネジメント」の運用を防ぐために、敢えて「マニュアル」の記載例(ひな形)や帳票(記録)の見本を掲載していないことをご理解願います。

《執筆協力者》

山本昌幸氏 (ISO9001 主任審査員、ISO14001 主任審査員、行政書士、社会保険労務士、運行管理者)

《編集・監修・発行》

中部運輸局 (執筆協力者以外の無断使用・無断転載禁止)

《参考文献》

JIS Q 9000 : 2006 (ISO 9000 : 2000) 品質マネジメントシステム—基本と用語集	(日本規格協会発行)
JIS Q 9001 : 2000 (ISO 9001 : 2000) 品質マネジメントシステム—要求事項	(日本規格協会発行)
JIS Q 9004 : 2000 (ISO 9004 : 2000) 品質マネジメントシステム—パフォーマンス改善の指針	(日本規格協会発行)
JIS Q 14001 : 2004 (ISO 14001 : 2004) 環境マネジメントシステム—要求事項及び利用の手引き	(日本規格協会発行)