

# NASVA



## 安全マネジメントの構築と運用 について

独立行政法人 自動車事故対策機構  
広島主管支所

当該資料は、予防安全支援センター 代表 安田 務 氏の執筆を基に、

(独)自動車事故対策機構 広島主管支所で作成したものです。



# 安全マネジメントの構築と運用について

## 目次

1. 安全マネジメントの導入と経緯
2. マネジメントはどのようなものか
3. 経営者の責務
4. 安全マネジメントの仕組み作り（PLAN）
5. 仕組みの運用（DO）
6. 内部監査（CHECK）
7. 経営トップによる見直し（ACT）
8. 情報の公開
9. 安全マネジメント活用による本業の強化

# 1. 安全マネジメントの導入と経緯

平成17年に入って、ヒューマンエラーが関係すると見られる事故の多発

## 現行の輸送の安全対策に限界

- ①営業優先で利益を重視する経営トップが運行管理者の意見を尊重しない
- ②輸送の安全対策の水準は経営トップの安全意識に左右されやすい
- ③輸送の安全対策を運行管理者任せとする等、企業全体の安全確保体制が弱体化

# 安全マネジメントに係る法令

## ▪ 運送法第22条. 事業法第15条

(輸送の安全性の向上)

〇〇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。

## ▪ 運輸規則第2条の2. 安全規則第2条の2

(輸送の安全)

〇〇自動車運送事業者は、経営の責任者の責務を定めるところその他の国土交通大臣が告示で定める措置を講ずることにより、絶えず輸送の安全性の向上に努めなければならない。

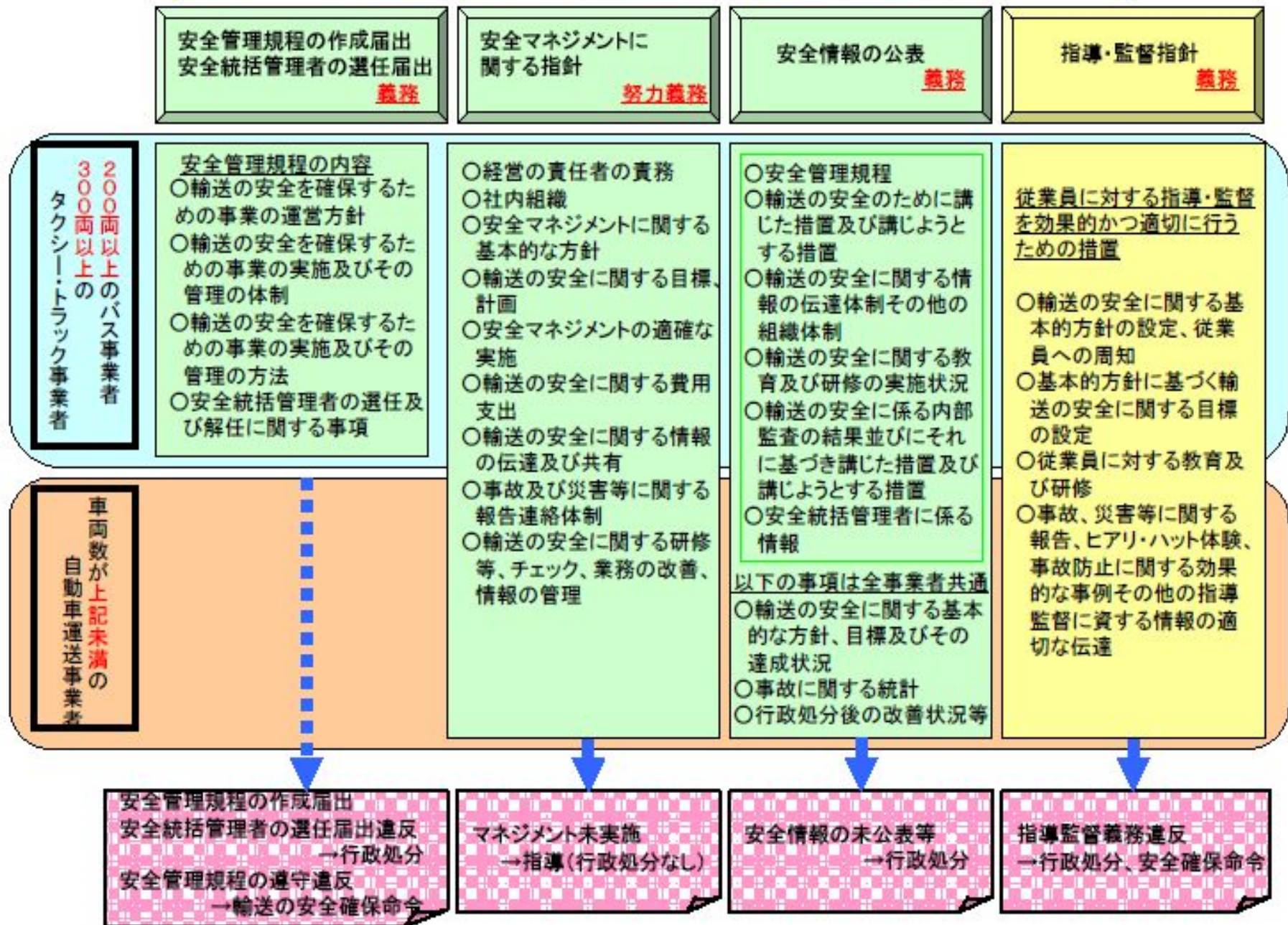
# 国土交通省告示第千八十七号(旅客) 国土交通省告示第千九十号(貨物)

## 〇〇自動車運送事業に係る安全マネジメント に関する指針

### (目的)第一条

この指針は〇〇自動車運送事業者が、その事業の運営において輸送の安全確保が最も重要であるという意識を内部に浸透させ、かつ、組織が一体となってP安全マネジメントに関する方針の策定及びその目標の設定並びに輸送の安全に関する計画の作成、D実行、C評価及びA改善という一連の過程を定め、これを実施することにより、輸送の安全性の向上を図るよう努めることを目的とする。

# 運輸安全マネジメントの実施と行政処分との関係



## 2. 安全マネジメントはどのようなものか

- 「**安全マネジメント**」は、ISO品質マネジメントに代表されるさまざまなマネジメントシステムと類似点が多い。
- 環境対策や従業員の労働安全衛生、個人情報保護など、社会的規制の分野では各種のマネジメントシステムが導入されており、自動車交通安全の分野に同じような仕組みが導入されるに至ったのはごく自然の流れである。
- この章ではマネジメントシステムの元祖とも言うべきISO品質マネジメントシステムの歴史を振り返ると共に、マネジメントシステムとはどのようなものかについて概要を説明する。

## 2-1 各種マネジメントに共通する要素

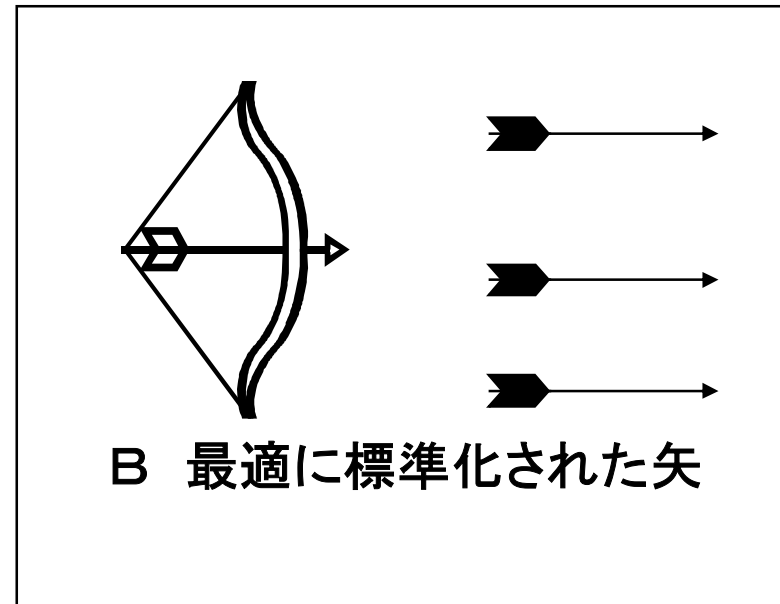
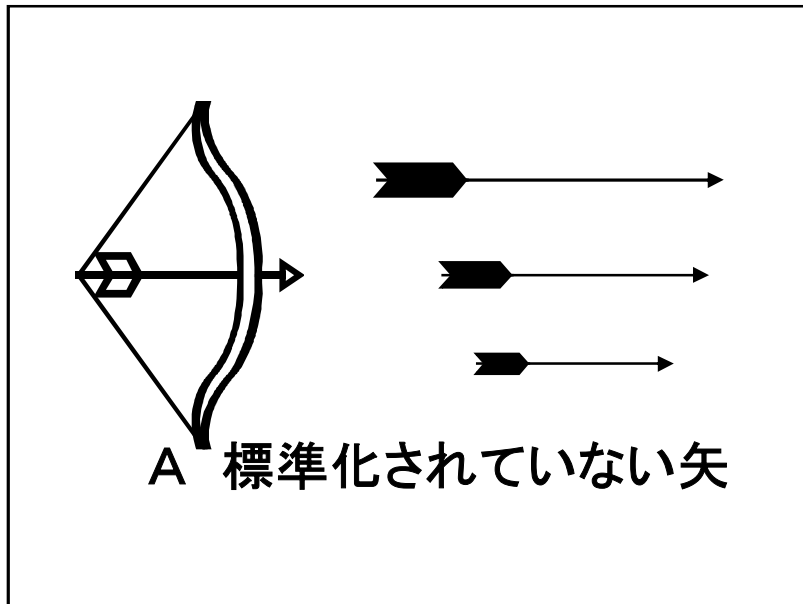
規格又は指針で求められる管理ポイント	交通安全	品質 ISO9001	環境 ISO14001	個人情報 保護 JIS Q 15001
方針表明によって経営トップの決意を組織内外に示す	○	○	○	○
経営トップはシステム運営に必要な資源を用意する	○	○	○	○
経営トップは自分を代行する管理責任者を任命する	○	○	○	○
改善目標を設定し、その達成をはかる	○	○	○	○
役割・権限を明確にして組織体制を構築する	○	○	○	○
必要な教育・訓練を組織の人員に施す	○	○	○	○
定められたルールが守られているか内部監査を実施する	○	○	○	○
問題点等を経営トップに報告し、仕組みの見直しを図る	○	○	○	○
取り組み実態に関する情報を公開する	○	×	○	○

## 2-2 品質マネジメントシステムの歴史

「**安全マネジメント**」を理解する上で、各種のマネジメントシステムの元祖である「ISO品質マネジメントシステム」を知ることは、何かと役に立つ。ここでは、品質マネジメントシステムがどのように生まれ発展してきたか、その歴史を振り返ってみよう。

## 2-3 道具の工夫が人類の進歩に

### 道具の標準化




- ・道具は進化することにより、単純な道具から複雑なものへ次第に高度化していった。
- ・組み合わせた道具を使用する場合、互換性が必要となる。
- ・互換性を確保するため、道具の標準化の必要性が認識される。
- ・道具の標準化 → 安全の標準化

## 2-4 標準化の進め方・・製造の管理

- 1) どのようなものを作るべきかを計画する  
(仕様の規定・・Plan)
- 2) 計画されたとおりにものを作る  
(生産・・Do)
- 3) 計画されたとおりのものが出来上がったかを確認する  
(検査・・Check)
- 4) 異常の原因を突き止めて対策を取る  
(処置・・Act)

# 2-5 近代的品質管理

## 品質管理二つの流れ



W.A. シュハート博士  
1920年代(米国)

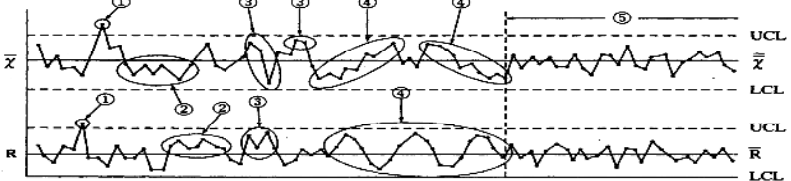
推測統計学を工業生産に応用！

不良品を取り除く

不良品を作らない


製品の一部分を測定してグラフ化し、その形から全体状況を推測して問題の原因を探り、不良品の発生を防止する。製造現場では現在も広く使われている

管理図



デミング博士来日

統計的品質管理  
+  
小集団活動


 製造者が実施する  
品質管理(QC)

米軍調達基準

NATO軍調達基準

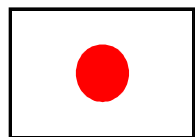
英国国家規格制定

ISO国際規格発行

 購入者の要求する  
品質管理(QM)

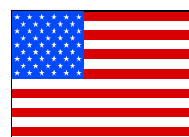
## 2-6 品質管理の二つの流れ

### 日本型・欧米型品質管理の比較



#### 日本型品質管理 (QC)

- 単一民族(性善説)
- 以心伝心
- 生産の改善を重視
- 生産者自身の改善
- 良くする
- ボトムアップ



#### 欧米型品質管理 (QM)

- 多数民族(性悪説)
- 約束、文書化
- 経営の改善を重視
- 顧客が求める改善
- 悪いものを出不さない
- トップダウン

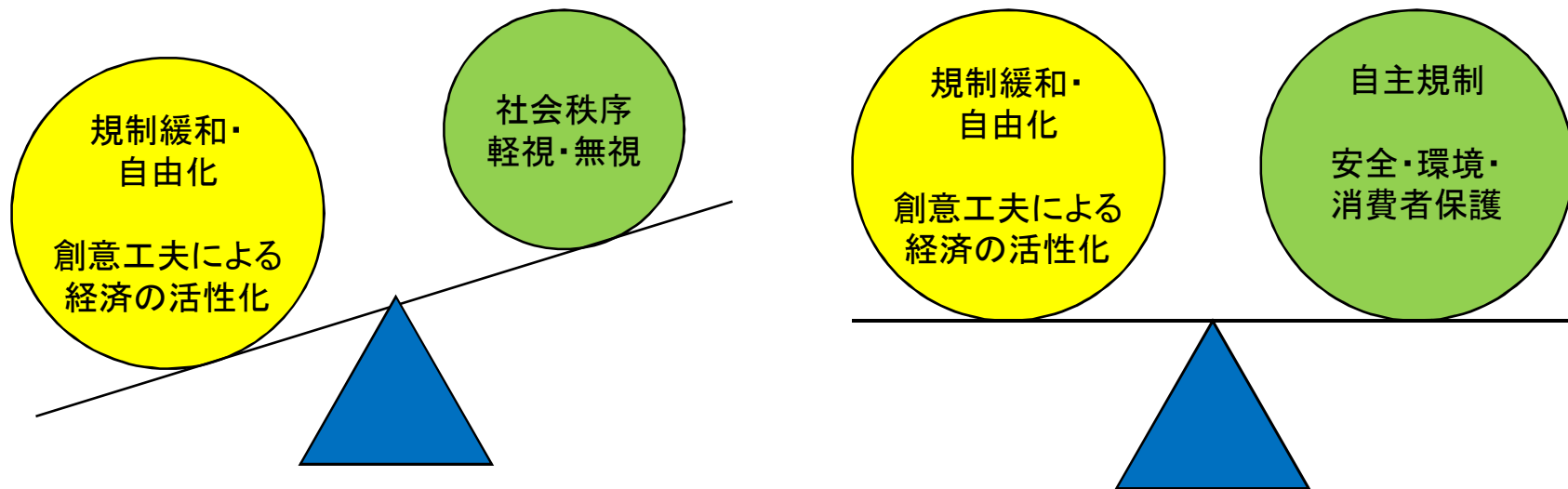
## 2-7 「品質マネジメントシステム」の特徴

### さまざまな段階で発生するクレーム原因

ミスの発生段階	ミス内容の事例
営業段階	顧客の発注内容の確認不足や自社の技術力、生産力を超えた受注など
設計段階	設計ミスや設計力不足により製品が顧客要求どおりの性能を発揮しない
購買段階	低品質の原材料、部品を購入したためそれが製品品質に反映される
製造段階	製造の作業ミス、製品検査不足など
保管段階	管理不十分で製品の破損・汚損、錆びなどを発生させてしまう
納品段階	梱包不良による汚損・破損、納品遅れ、納品間違いなど

## 2-8 マネジメントシステムを社会的規制に活用

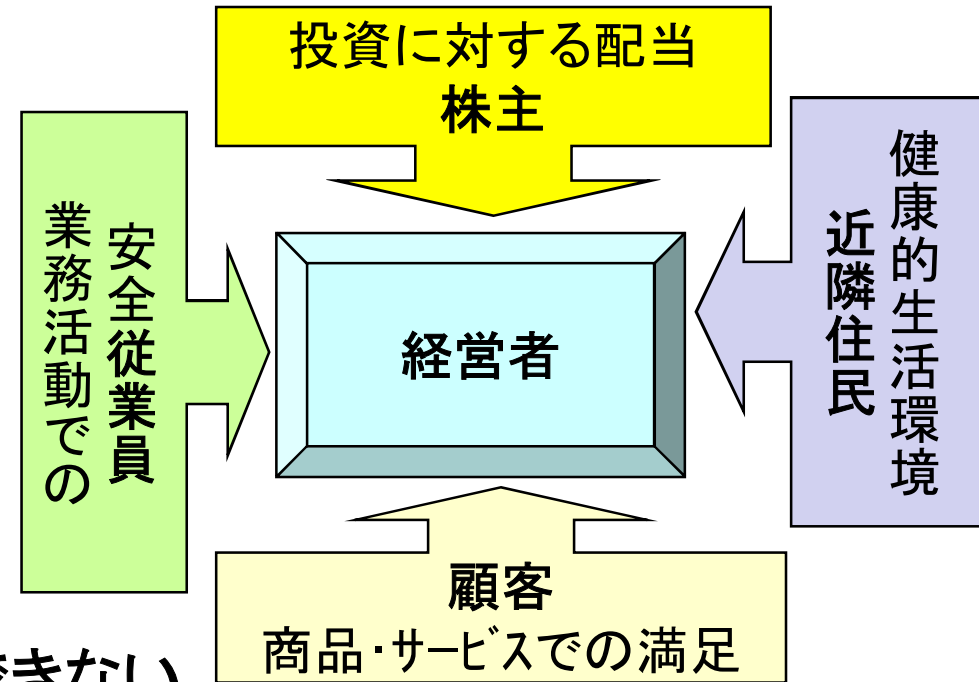
### 自主規制制度による社会秩序の維持



経済規制の緩和によって、軽視・無視されかねない安全、環境、消費者保護などを、各種のマネジメントシステムという自主規制の導入によってバランスを取る。

## 2-9 組織の利害関係者

### 主要な利害関係者



- ・企業の利害関係者  
株主、従業員、顧客、住民
- ・経営者は株主の意向を無視できない
  - イ. 経営環境が厳しくなると、利益確保が優先され従業員、顧客、近隣住民の利益は無視しかねない
  - ロ. 顧客の軽視・無視 → 品質、満足度の低下
  - ハ. 従業員無視 → 労災事故の増加
- ・マネジメントシステムを導入することで、社会的秩序の維持が図れる。

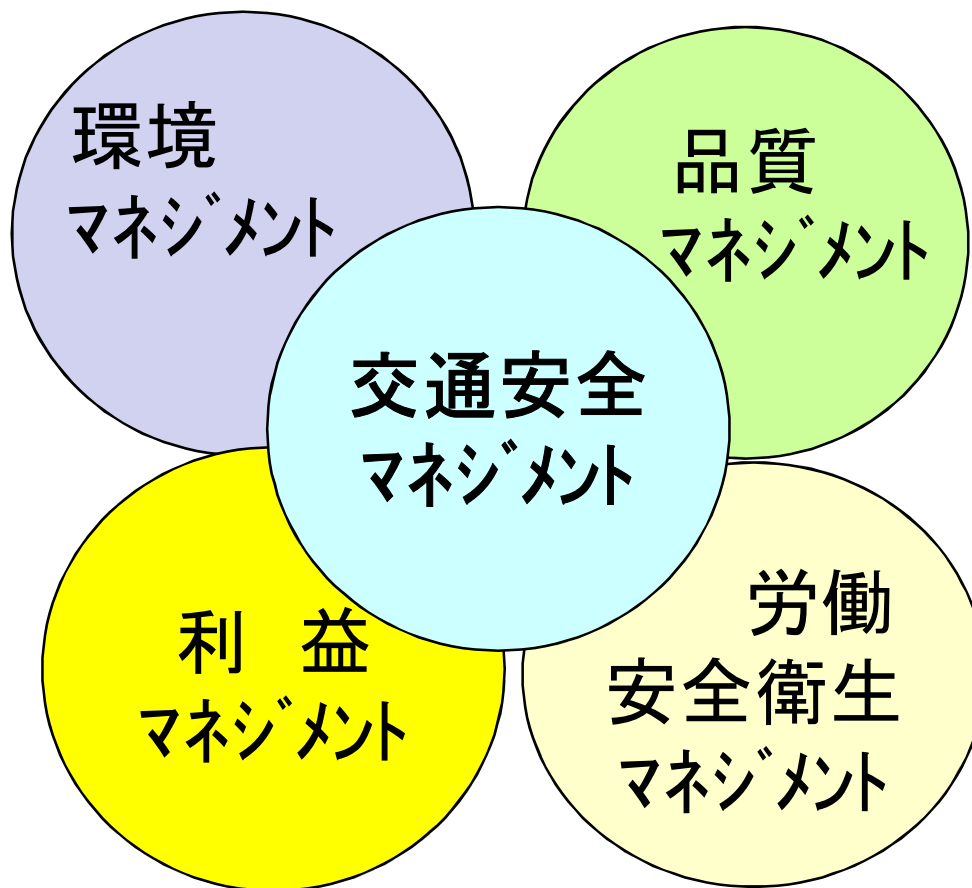
## 2-10 利害関係者に関わるマネジメントシステム

利害関係者	自主規制の仕組み (マネジメントシステム)	内 容
顧客(消費者)	品質	契約どおりの製品・サービスの提供
顧客(消費者)	個人情報保護	漏洩防止など個人情報の管理
近隣・地球全体	環境	騒音・振動・大気汚染等の防止
従業員	労働安全衛生	業務上の事故・災害の予防、健康の確保

## 2-11 四者に関する安全マネジメント

### 利害関係者四者に関する安全マネジメント

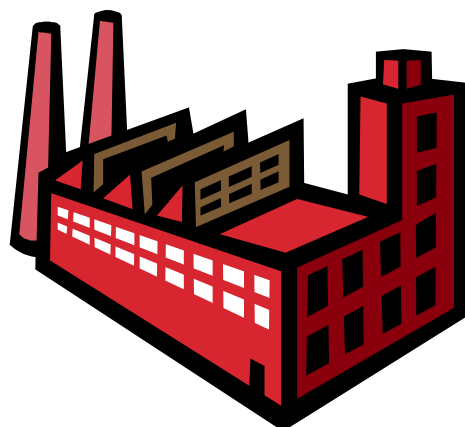
- ・安全マネジメントは、株主、従業員、近隣住民、顧客の四者に共通した利益を提供する。



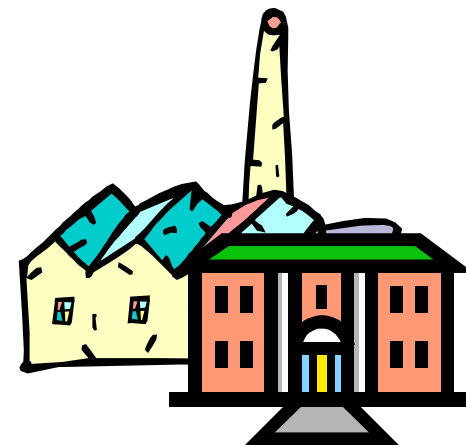
## 2-12 マネジメントシステム導入のメリット “内在された連鎖の仕組み”



国・自治体



大企業

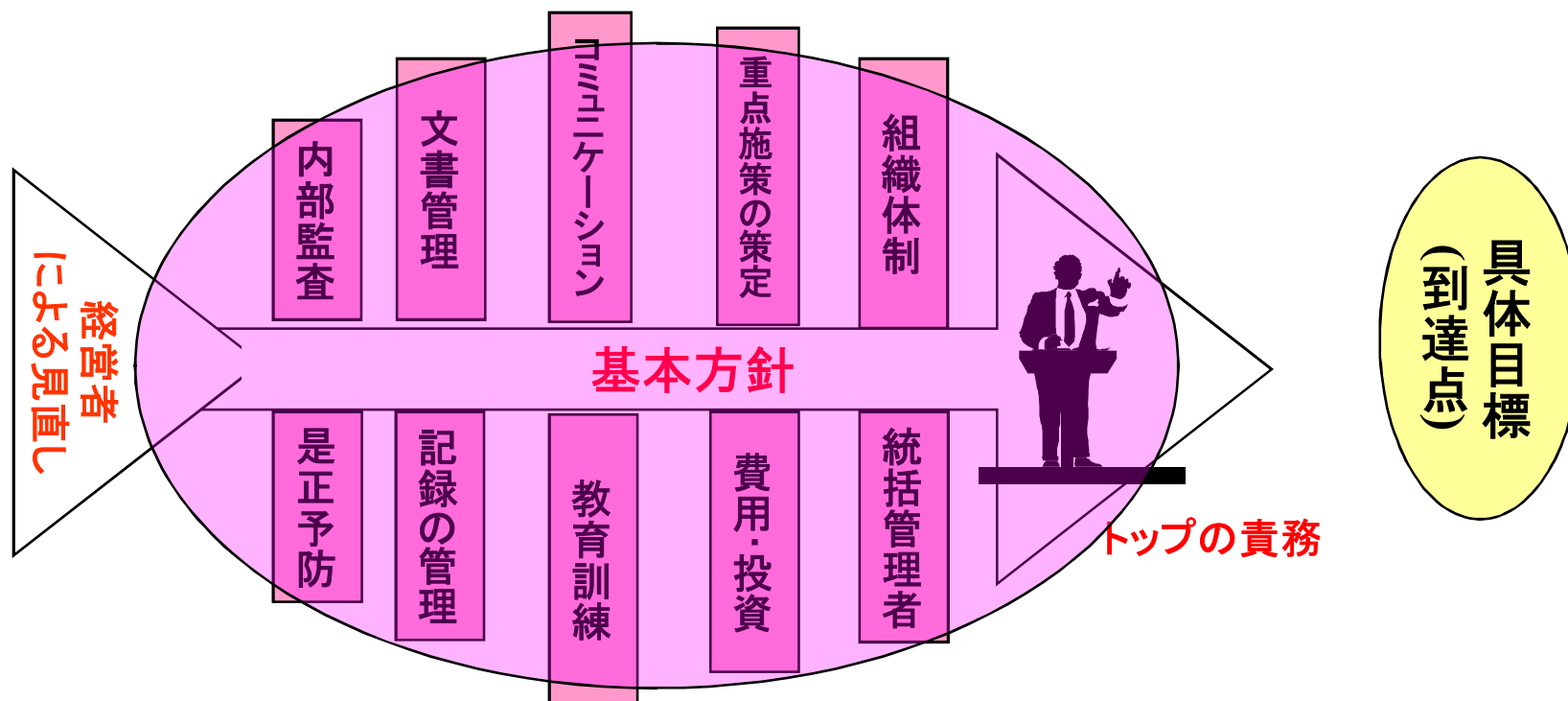


中小企業

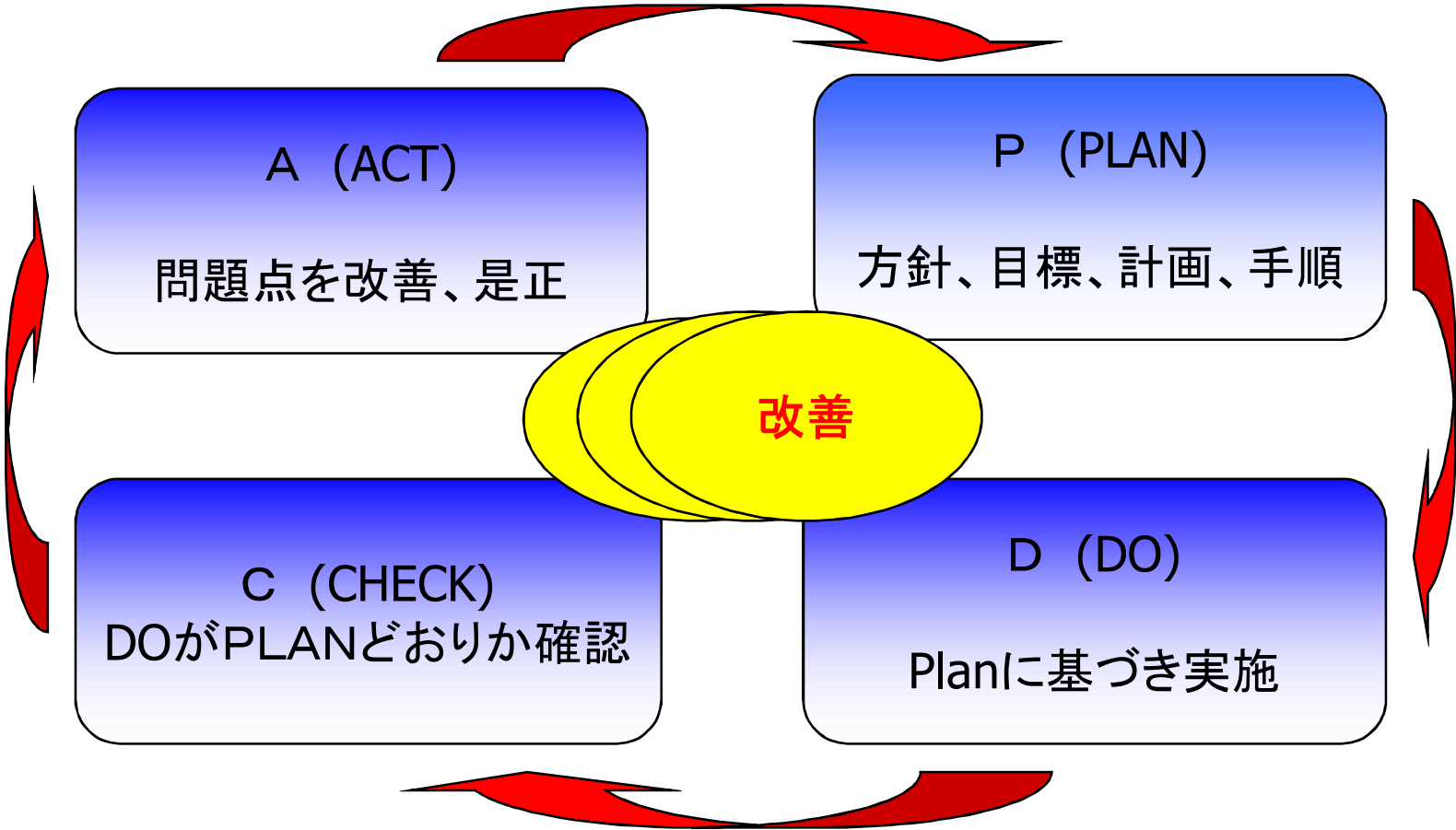
- ・ 国、自治体、と取引する大企業は、顧客のニーズにより自らがマネジメントシステム(Gマーク等)の取得を果たすと、次に自分の購買先や外注先に品質や環境上に対策を求め、これに応じる企業に商取引上の優先権を与えるようになる。
- ・ 品質及び環境マネジメントシステムには、「購買先を評価する」という規格要求があり、それによって活動が次第に広がる連鎖の仕組みを内在している。

# 2-13 マネジメント・システムはどのようなものか

## マネジメントシステムの構造



# 2-14 PDCAのマネジメントサイクル



### 3. 経営の責任者の責務等

第三条 事業者は、次に掲げる輸送の安全に関する経営の責任者の責務を定めるものとする。

- 一 輸送の安全に関する最終的な責任を有すること。
- 二 輸送の安全の確保のための予算の確保、体制の構築その他の必要な措置を講ずること。
- 三 輸送の安全の確保のための業務の実施及び管理の状況が適切か否かを絶えず確認し、必要な改善を行うこと。

## 3-1 経営者の責務

- 経営トップが安全にかかる課題に関心を持ち主体的に取り組む
- 輸送の安全に関し、経営トップは最終的責任を負う
- 輸送の安全のための予算の確保
- 輸送の安全確保のための実施状況の確認と改善

リーダーシップ



## 3-2 経営者の責務（以下の項目については経営トップは主体的の関与しリーダーシップを普段に発揮する）

- **安全マネジメント導入の決断**

（輸送の安全に関する最終的な責任を有する 指針第三条第一項）

- **資源の提供**

（輸送の安全の確保のための予算の確保、体制の構築その他の必要な措置を講じること 同条第二項）

- **安全統括管理者の選任**

（事業規模 バス200両、タクシー300両、トラック300両以上）

- **仕組みの見直し・改善**

（輸送の安全の確保のための業務の実施及び管理の状況が適切か否かを絶えず確認し、必要な改善を行うこと。 同条第三項）

絶えず輸送の安全性の向上に努めなければならない

## 4. 安全マネジメントの仕組み作り (PLAN)

- 安全方針や安全目標の設定
- 責任権限や体制の明確化、業務運営ルールの制定
- 重点施策の計画
- 社内関連部署の部・課長職を中心に構築体制の検討。

## 4-1 システム構築委員会

- システム構築委員会の立ち上げ

リーダーは経営トップか任命した統括安全管理者が望ましい

- 自社の実態に相応しいルールを制定、計画の策定

社内各部門の実務に詳しい管理職を中心に検討

- 作成された計画やルールを実行するのは自社の責任

外部の力を借り仕組みの構築をしても自社の責任で実行

## 4-2 仕組みの構築要素

PLAN

企業規模にかかわらず全ての事業者が対象

①「安全マネジメントの手引き」には企業規模によって以下の3種類が用意されている

- 安全管理規定等義務付け対象事業者

(バス200両、タクシー／トラック300両)

- 準大規模事業者 (バス概ね100両～200両未満  
タクシー、トラック概ね100両～300両未満)

- 中小規模事業者 (バス、タクシー、トラック概ね100両未満)

- 自社に相応しい安全マネジメントの仕組みを作り、実施する。

# 5W1Hで

PLAN

法に示された内容について、例を参考に自社にとって実施しやすく効果の高い方法を工夫する。

例 「輸送の安全教育研修」について

Who 誰 .. 新入社員を対象に安全管理課長が講師で

When いつ .. 毎年4月に

Where どこで .. 本社研修室で

Why なぜ(目的) .. 当社の安全方針、安全マネジメントの  
基本を理解させるために

What 何を .. テキスト「安全は輸送サービスの基本」の内容を

How どうやって .. 座学とグループ討議によって実施する

## 4-3 文書化

PLAN

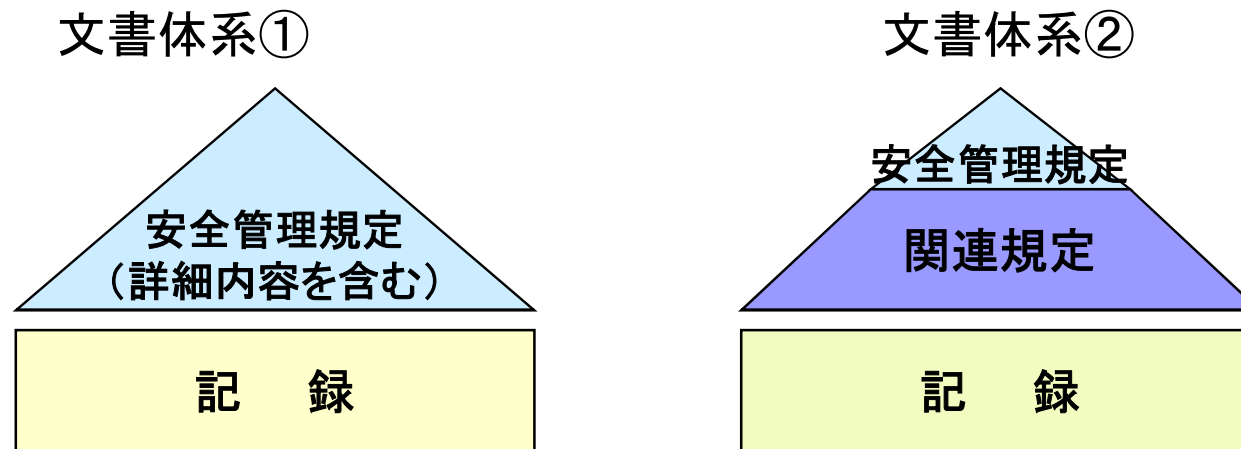
### ① 文書体系

文書 … 方針、目標、計画、規定、手順などで、改定のあり得るもの

※安全管理規程と関連規程の構成について検討

記録 … 活動結果を記したもので、改定はあり得ない証拠書類

図3-1 安全マネジメントの文書体系



### ② 安全管理規程(大規模事業者)

※安全管理規程に係るガイドライン(p8)や「手引き」の各条項(p104～)に対して自社のやり方を定める。 規程イメージ版p18

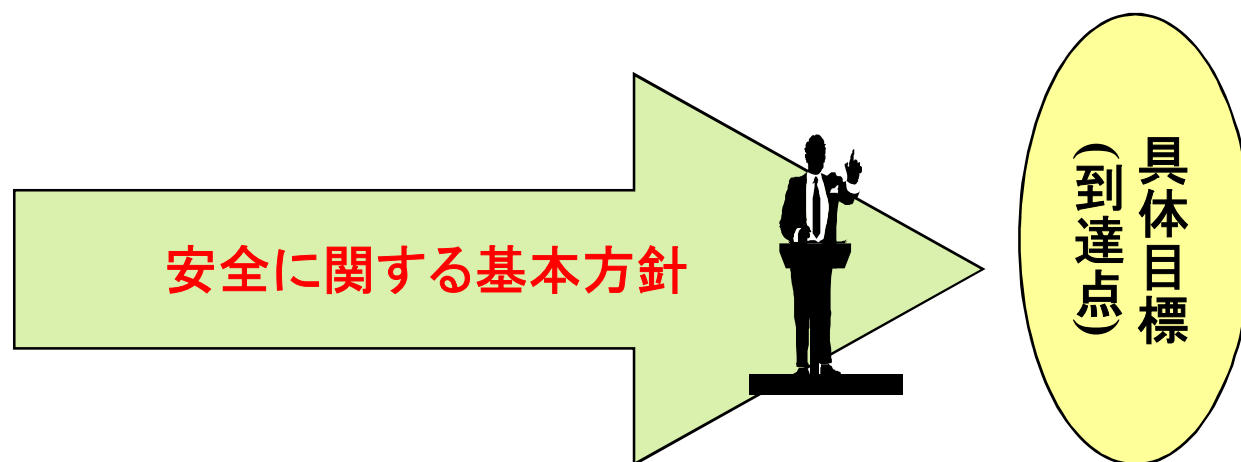
### ③ 様式

※計画や活動結果を記入するための定型フォームを定める。

## 4-4 安全方針と目標

PLAN

経営トップが組織の向かうべき方向を明らかにする



### ① 輸送の安全に関する基本方針

- 「安全方針」は安全マネジメントのバックボーン
- その制定と社内への周知は経営トップの責任

# 安全方針に明記すべき内容

PLAN

## 事例（スローガン）

- 輸送の安全はわが社の根幹
- 安全は業務の基本動作
- 安全は最大の顧客満足
- 安全・安心で社会に貢献
- 無理な運転は“しない”“させない”
- 安全輸送でサービス向上

# 「安全方針」(例)

## 輸送の安全に関する基本方針

- ・輸送の安全に関する法令を遵守し、安全を第一とする。
- ・安全の上に築くわが社の繁栄と我が家の幸福
- ・今の安全対策に満足せず、更なるスパイラルアップを目指す。

平成〇〇年〇月

安全太郎

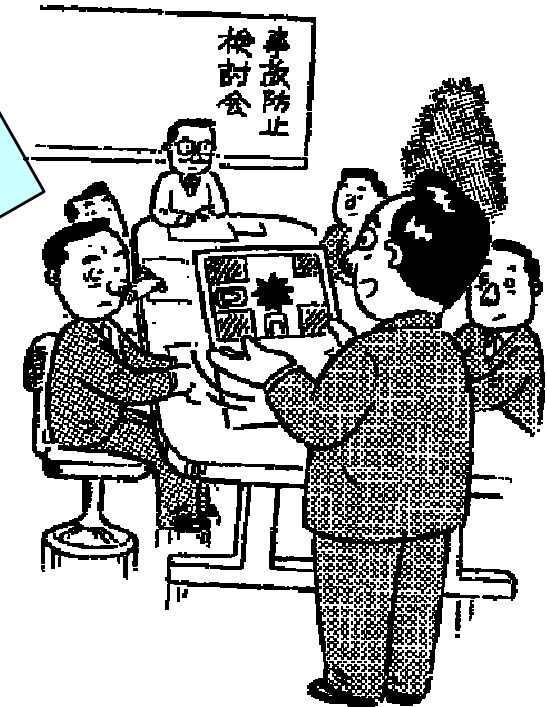
※格調高い言葉でなく、短く分かりやすい言葉で重要性を訴える。

# 安全方針の周知方法

PLAN

- 掲示： 社長室、従業員食堂、  
職場内掲示板
- 社内通信： 社内報、Eメール
- 会議等の活用：  
経営会議、社内横断的会議、  
各職場におけるミーティング等

方針の周知



## ② 目標の設定

- 「方針」とは向かうべき方向を示すもの
- その実現のためには、一定期間内に達すべき、  
もっと具体的な目標を定める

## ③ 目標設定のポイント

- a) 努力して達成可能なもの
- b) 達成度の測定可能なもの
- c) 年度計画に連動させる

## ● 我が社の輸送の安全目標(例)

目標例	具体内容・留意点など
事故件数	昨年度発生事故件数の3割減など
事故発生率	(年間事故件数÷平均車両保有台数)×100で算出する
保険金請求額	一定金額内に納め、翌年の自動車保険料割引率をアップさせる
安全機器架設台数	安全投資額も目標に設定するよう推奨されている
追突事故ゼロ	前年に事故のトップ原因を占めた要因を徹底改善する

# 経営トップが押さえるべき点

- **方針**・・・さまざまな機会を通じて徹底させる
- **目標**・・・進捗状況をチェックし、その達成を社員に強く意識させる
- **「経営トップによる見直し」**
  - 情報を元に常に見直しを実施して必要な指示を与える

## 5. 仕組みの運用(DO)

1. Plan(計画)のステージで決めたさまざまな計画やルールを、実際に運用、実行
2. Doの最大の目的は、設定した目標を確実に達成し、安全方針を一步前進させる

# 5-1 コミュニケーション

DO

## 安全意識の浸透・安全風土の構築を図る

- ・コミュニケーションの必要性
  - ・安全方針や目標の到達地点を周知する
  - ・安全最優先の認識を共有する

### 【伝達の方法】

・細かいルール	会議朝礼等で徹底を図る
・目標の進捗状況 ・新たな課題	専門会議(部課長会議、安全管理委員会等)で取り上げる
・重要な情報 ・優れた活動取組	社内報等で全社員に伝える

# 各種コミュニケーション手段の活用



コミュニケーション手段	概要
全社員集合会議	安全マネジメント発進大会、年度経営計画発表会など（キックオフミーティング・決起大会）
幹部会議	経営者と幹部社員の戦略会議や業務会議
安全管理委員会	輸送安全に関する特別委員会
部門間会議	部門間の連絡会議
労使間協議会	経営者と労働者代表による会議
職場会議	各職場における打合せ会
朝礼、点呼	朝礼、点呼、交代引継ぎ時などの情報伝達
社内報、掲示物 社内LAN、社内放送	メディアの特性に応じて、業務ルールの説明、事例の紹介、事故情報の共有、ポスターなど

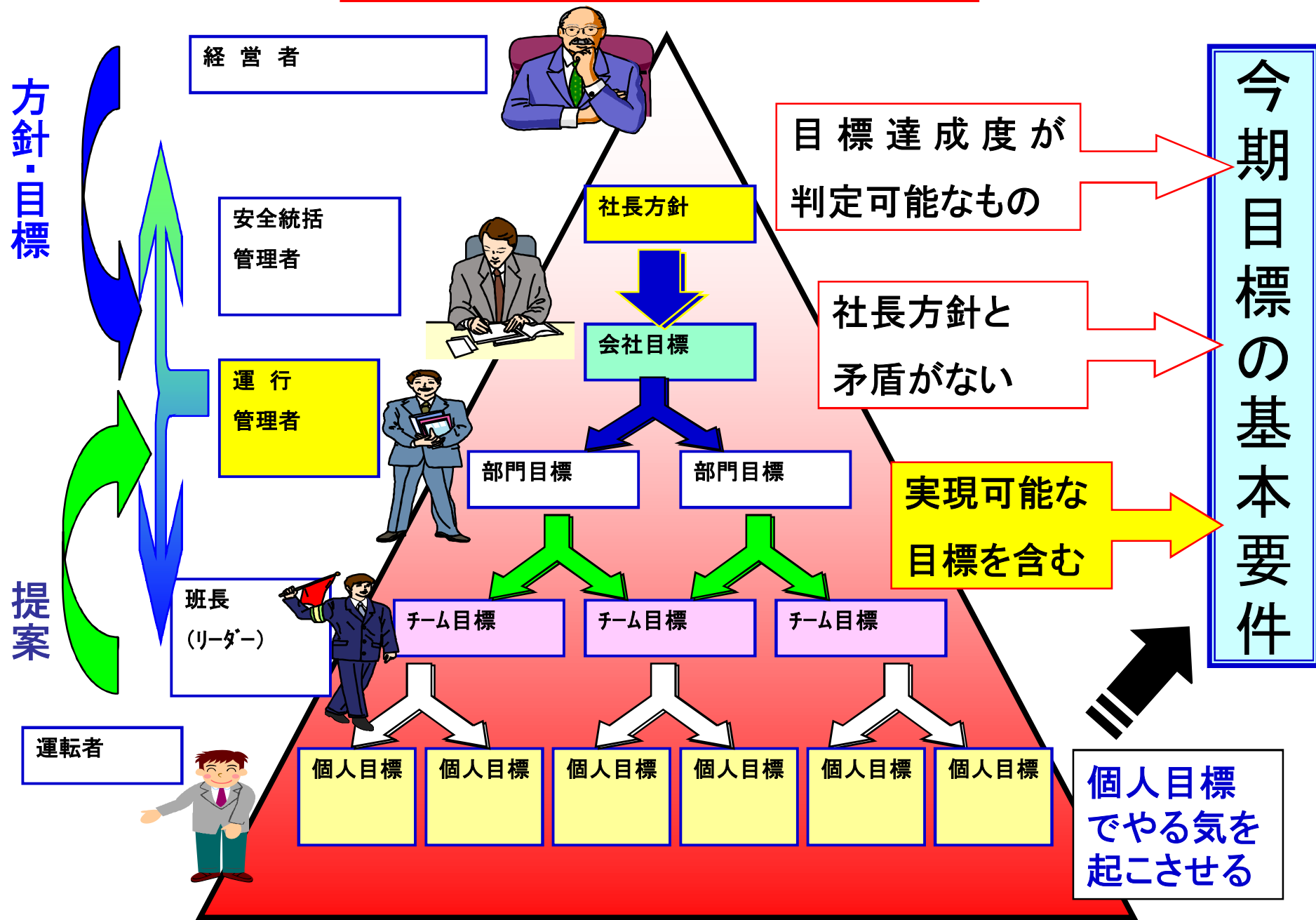
# コミュニケーションのポイント

DO

1. 経営トップと現場とによる意見交換により双方向の意思疎通を十分に行う。
  - ・現場の意見をよく聞く
  - ・常に方針、目標を繰り返し伝達することが大切
2. 現場からの提案を経営トップへ直接到達するシステム作り(ボトムアップの仕組み)を工夫する
3. 輸送の安全にかかわる情報の公開
4. 利用者(旅客・荷主)への周知
  - ・「利用者の遵守すべき事項」を定め利用者の理解しやすい方法で周知し、協力を仰ぐ

# 大規模事業者のコミュニケーション

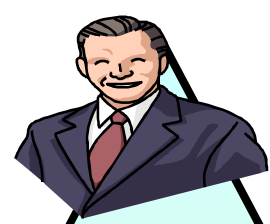
DO



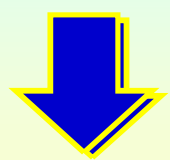
DO

# 中小規模事業者の コミュニケーション

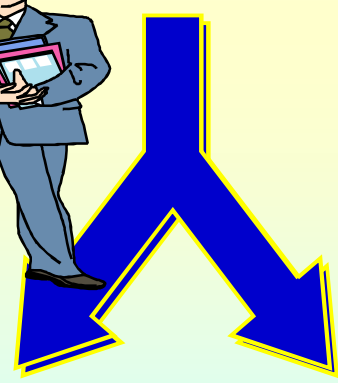
経営者



社長方針



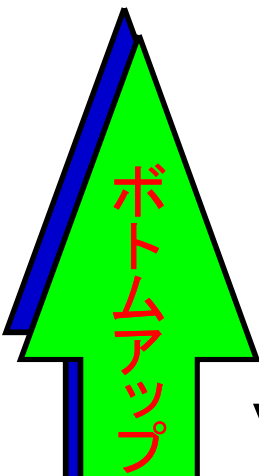
会社目標



社長方針と  
矛盾がなく  
実現可能な  
目標を計画

今期目標の基本要件

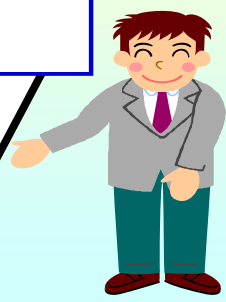
運行管理者



方針・目標

提案

運転者



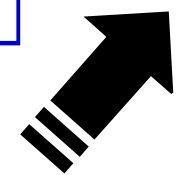
個人目標

運転者



個人目標

個人目標  
でやる気を  
起こさせる



# 安全マネジメントが有効に機能する風土

## 悪い風土

- ・上司は、部下(個人)の責任にする
- ・部下は、リスクと失敗を隠す
- ・報告したいのに上司が聞いてくれない？
- ・報告すると、いつも上司から叱られる
- ・リスクを報告することがリスク？責任を追及される！

## 良い風土

- ・リスクを隠さず、組織として対応していく風土
- ・部下は隠さず、上司に速やかに報告する
- ・上司は、部下の報告に怒らない、叱らない
- ・問題(リスク)をテーブルに載せて、組織として衆知を集めて検討し、解決する(個人の責任にしない)

## 事故、災害に関する報告連絡体制

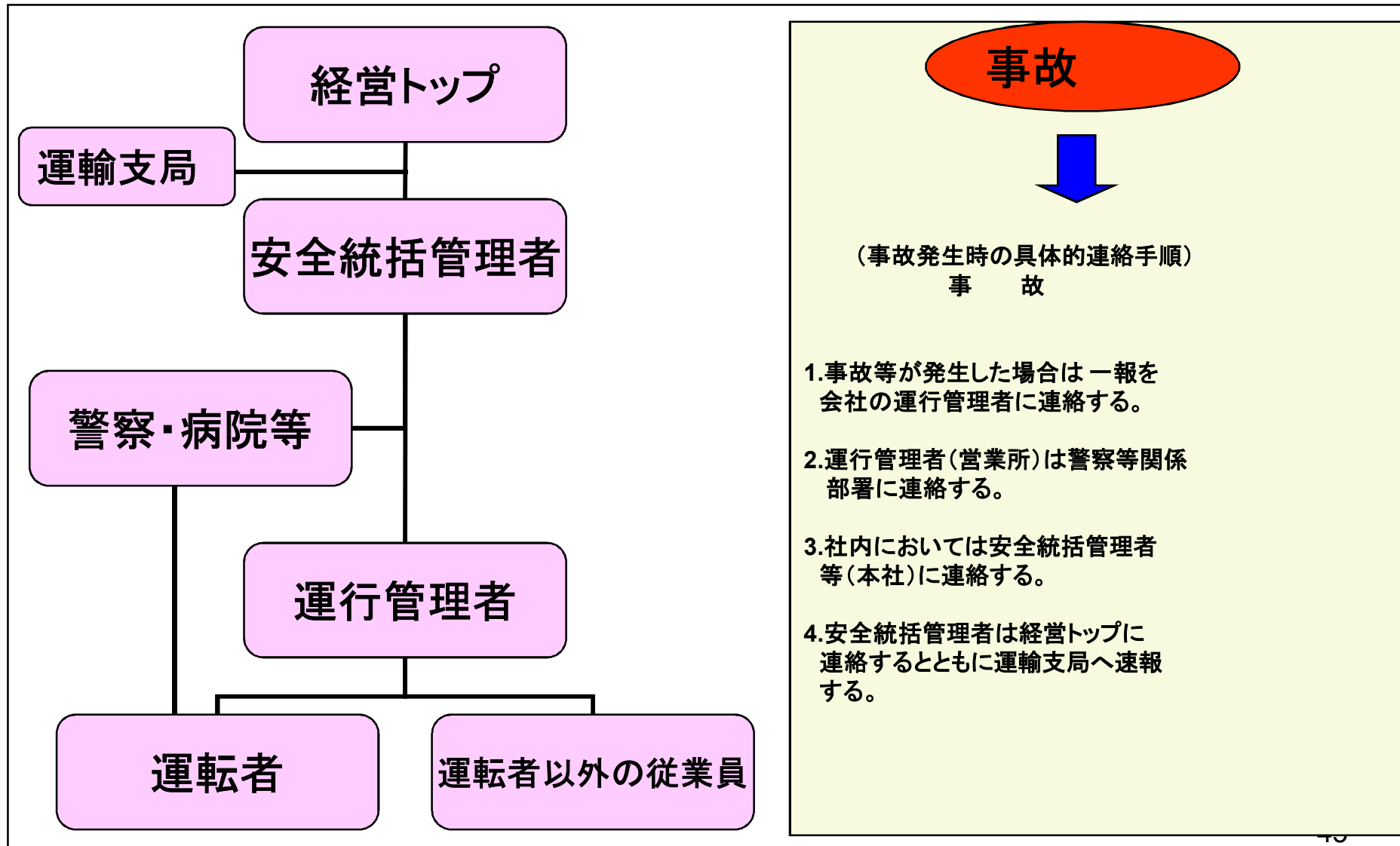
DO

- 事故・災害等が発生した場合の報告連絡体制の整備
- 自動車事故報告規則に定める事故、災害等があった場合の国土交通省への報告・届出



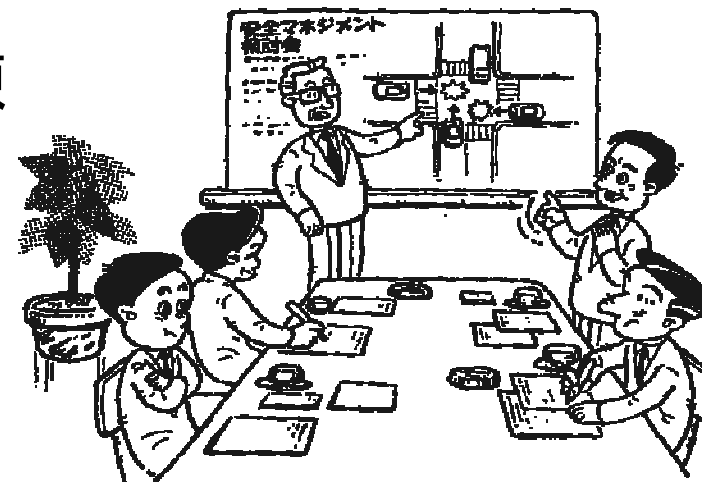
# 報告連絡体制(一例)

DO



## 5-2 教育・研修(教育・研修のプロセスの確立)

- 全体統括者を明確にして教育訓練全体計画を策定する。
- 個々の教育訓練の実施は各部門の現場の責任者に任せる。
- 安全教育担当者の教育・研修を実施  
人材がない場合担当者を社外の研修に参加せたり外部講師の力を借りる方法もある。
- 安全教育・訓練体系として  
運転者の年齢、経験、能力等を考慮し作成



## 5-2-1 安全教育・訓練体系

DO

研修名	対象者	研修内容
新入社員採用時研修	新入社員	経営方針、安全方針と安全マネジメント基礎、
新入社員OJT	新入社員	配属された新入社員に対する点呼、始業点検の方法、安全運転技法(添乗指導)など職場での指導
中堅運転者研修	入社暦1年以上の乗務員	事故事例研究、グループ討議、改善提案 エコノミー運転(運行三費改善)
事故惹起者研修	複数事故又は重大事故者惹起者	個別面談と合わせて外部研修及び適性診断の受講
実車訓練	入社3年目以上の乗務員	専門研修施設における安全運転、エコドライブ運転などの体験訓練
管理者・リーダー研修	部課長所長、 運行管理者	安全マネジメント上級、リーダーシップ、コミュニケーション技法
内部監査員養成研修	係長以上の役職者	安全マネジメント上級、内部監査技法、是正処置指導法

# 輸送の安全に関する教育及び研修

DO

## (1) 安全マネジメント要員教育・研修

安全マネジメント講習、運行管理者等指導講習

## (2) 運転者等に対する教育・研修(例)

- 中堅運転者研修、事故惹起運転者対象研修

- 適正診断

- 双方向型等の新しい型の研修

事故事例を用いた参加型・問題解決型の研修

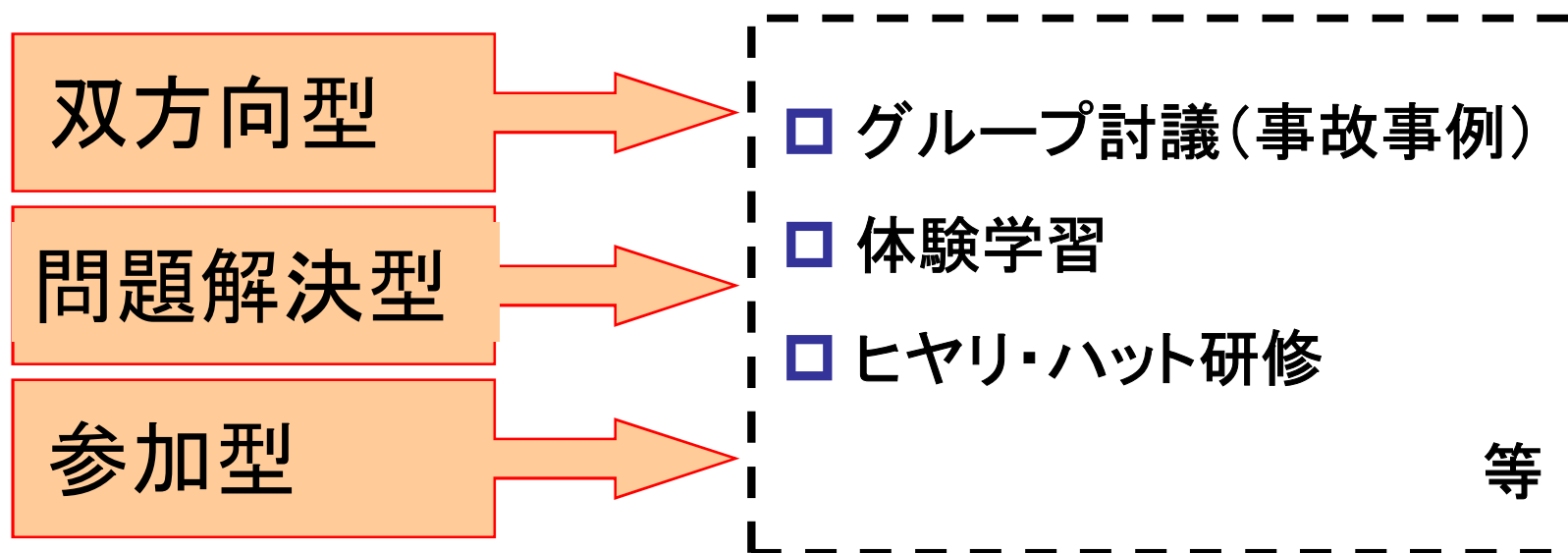
ヒヤリハット情報を用いた研修

危険予知トレーニングシートを用いた研修

# 双方向型等の新しい型の研修 (運転者等への教育・研修)



『教わる』から『考える』『参加する』  
場を提供する教育・研修の導入へ





## 5-3 法令等の順守

DO

- 法令で定められているものは当然守らなければならない
  - ①輸送に従事する要員の確保
  - ②輸送施設の確保及び作業環境の改善
  - ③安全な輸送サービスの実施及びその監視
  - ④事故への対応及び再発防止措置並びに予防措置
  - ⑤関係法令等の改正状況の把握及び措置
- 独自に定めた業務ルールも確実に実行
  - ①自社の社内規定類
- チェックシートの活用
  - ①車両の点検・整備
  - ②点呼の実施等

## 5-4 各種イベント

年間を通じて下記のようなイベントを行い、運転者に安全輸送の認識を持続させ、士気を高める工夫をする。

### 各種イベントの事例

- ①永年無事故運転者表彰
- ②ドライビングコンテスト
- ③外部の活動等に参加
- ④安全標語等のコンテスト

## 5-5 安全への投資の実行

DO

### 平成19年度「輸送の安全に関する目標」(安全投資額例)

・輸送安全教育	○△×□円
・仮眠室の分煙化	△×□○円
・デジタコ・ドラレコの導入	○×△□円
・アルコールチェッカーの導入	□○×□円
	○△□×○円

#### その他

- ・車両への投資として仮眠ベッド付の車両の導入
- ・無事故表彰者に対する報奨金制度の導入

## 5-6 記録の作成

- ・発生した事故、輸送の安全活動に関する重点施策の実施結果、日常業務の法令遵守事項等の実施結果について記録する。

### ● なぜ記録を残すのか

- ・内部監査や行政当局から評価を受ける際に自社の輸送の安全活動の証拠だてることが出来る。
- ・記録として蓄積した各種のデータを集積・分析することにより問題点が明らかとなり、効果の高い改善対策に結びつく。

## 6. 内部監査(CHECK)

CHECK

P-D-C-AサイクルのCに当たるのが、内部監査でこのステージでは次のことが求められています。

- ① Planで定めた目標、計画、業務ルールなどが、適正に実施(Do)され、安全方針の実現が進んでいるかを確認するためのものである。
- ② 不適合(目標未達、計画未実施、業務ルール違反等の問題点)を検出したら、安全マネジメントが滞りなく運営されるよう、監査チームは被監査部署責任者に是正処置を要求する。

# 監査プログラムの策定

CHECK

## 6-1 内部監査の年間計画

### 1. 年間計画の策定

(1) 年1回、最初1~2年は年2回以上の計画を策定

重大事故が発生した場合は臨時的に実施

(2) 監査部署の設置及び統括責任者の選任

### 2. 監査手順の文書化

(1) 監査内部規定(目的、位置付け、権限)の作成

(2) 監査マニュアルの作成

監査手順書、チェックリストなどの作成

※「内部監査の理解を深めるために」(国土交通省ホームページ) 56

## 6-2 内部監査員の研修と任命

### 1. 内部監査員の要件

- (1) 監査員の独立性、客観性、公平性の確保
- (2) 適正な監査を行うため次に掲げるような事項に関する監査員候補者の研修の実施
  - ①安全管理規定に係るガイドライン
  - ②自社で作成した安全管理規定
  - ③関係法令及びそれに基づき自ら定めた社内ルール

### 2. 内部監査員の選任

# 監査プログラムの実施

CHECK

## 6-3 監査の事前準備

- (1) 事業者内部への周知徹底
- (2) 年度計画に基づき監査担当者の指名
- (3) 被監査部署と具体的な監査実施日程などスケジュールの決定
- (4) 被監査部署の関連規定、安全マネジメント取り組みの事前調査(チェックシートの様式化)

## 6-4 監査(調査、聞取り)の実施

### (1) 確認すべき主要なポイントについて被監査部署から聞取り調査の実施

#### <内部監査員の実施事項>

- ① 監査範囲を逸脱せず、適用すべき監査基準に従う。
- ② 課せられた責任を効果的かつ効率よく計画的に実施する。
- ③ 監査結果を記録する。
- ④ 是正措置に関する有効性を確認する。

## (2) 内部監査における質問時のポイント

CHECK

- ①手順や記録は明確にされ、適切に維持・実行されているか。
- ②責任は割り当てられているか（安全統括管理者、要員の責任・権限）。
- ③運用上の問題・課題点は把握されているか（情報伝達及びコミュニケーションの確保、事故等に関する情報の報告等、関係法令等の遵守の確保、教育・訓練）。
- ④安全管理体制は、効果的か（経営トップのコミットメント、経営トップの責務、安全方針、見直しと継続的改善）。

### (3) 内部監査実施における留意点

CHECK

- ① 内部監査手順書に従って実施
- ② 自ら確認した客観的証拠の評価、検証し、結果の取りまとめ
- ③ 被監査側の業務及び活動の直接責任を有する者からの独立性の確保
- ④ 監査の過程で知りえた機密情報の守秘

- ⑤ 被監査側から監査結果について干渉されない仕組みの構築
- ⑥ 必要に応じて被監査側が監査側に情報、問題点を提供することにより、責任が追及されない仕組みの構築
- ⑦ 必要に応じて内部監査員が被監査側の問題点を指摘できなくとも、責任が追及されない仕組みの構築

## 是正措置の要求と実施

CHECK

### 6-5 発見した不適合に対する是正要求

- (1) 監査終了後の両者によるミーティング
- (2) 是正・改善処置要求書の説明と手交  
(是正・改善期限の確認)

## 内部監査報告書の作成

### 6-6 監査実施報告書

- (1) 監査報告書の作成
- (2) 安全統括管理者等経営トップへの報告、承認

# 6-7 監査記録

CHECK

## 内部監査に関する文書・記録類一覧

名称	作成者	内容
内部監査年間計画表	内部監査統括責任者	どの部署を対象に何月頃実施するかの年間予定表
個別内部監査実施計画書	内部監査チームリーダー	個別監査の具体計画(実施日時、監査員名、被監査部署名、監査対象の規定・条項等)
チェックリスト	内部監査員	何を調べるか、およびその結果の合否記録
是正処置要求書	内部監査員	発見した不適合の内容とそれに対する是正要求
是正処置報告書	被監査側責任者	原因究明と再発防止策、実施日、効果の確認
個別監査実施報告書	内部監査チームリーダー	実施した個別監査の概要報告
内部監査総括報告書	内部監査統括責任者	チームリーダーより報告を受けた一連の個別監査の集約報告

## 7. 経営トップによる見直し(ACT)

- PDCAサイクルのA段階では、仕組みがうまく機能し所期の目標を達成しているかどうか経営トップが確認する。
- 部下の責任・権限を超えるものは、経営トップが判断し、処置を下す。
- 幹部社員が参加する「経営トップによる見直し会議」でマネジメントレビューを実施する。



## 7-1 「見直し会議」の開催周期

- ・ 一定の開催周期を決め定期的に開催
- ・ 年度当初に1回、年度中央で1回

## 7-2 会議でのインプット

(チェック、検討する内容)

- ・ 会議では情報を集め問題点の有無の確認と仕組みの見直しをする。  
そのために情報が必要である



# 見直し会議の検討会議

	検討課題	内容
a)	内部監査、外部監査(評価)の結果	社内チェック機能が働いているか、検出された不適合が是正されているか確認する
b)	目標の達成度	進捗度合いが悪ければ是正処置)を取る。目標自体が不適切だったとしたら、適切なものに改定することも含む
c)	事故、災害の発生状況	事故データを分析して事故形態、発生場所、発生原因などを明らかにして、これに基づく防止対策を検討すると良い
d)	予防処置、是正処置の状況	事故、災害に対する是正・予防に限らず、安全マネジメントの仕組みの運営自体に対する是正、予防も必要である
e)	前回までの「見直し会議」でのトップ指示事項に対する結果フォロー	見直し会議を言い放し、やりっぱなしただけで終わる会議にしてはならない
f)	安全マネジメントに影響する法令等の変更	関係法令の改定内容次第で、仕組み自体の変更も必要となるかもしれない
g)	改善のための提案	広く社員の知恵を集めることで、事故防止や仕組みの改善が進む
h)	公開情報	どのような情報を公開したか確認する

### 7-3 見直し会議でのアウトプット (経営トップの指示、決断)

- 安全マネジメントの仕組みの改善
- 事故、災害の防止と安全確保
- 資源の必要性

### 7-4 継続的改善

- データ分析がなされているか
- 報告責任者自身の判断や対策が述べられているか
- 要領よく報告書にまとめられているか

## 7-5 是正処置、予防処置

- ・ 修正処置・・・検出された不適合を除去するための処置
- ・ 是正処置・・・検出された不適合の原因を除去するための処置
- ・ 予防処置・・・起こり得る不適合の原因を除去する処置

(方針から逸脱する、業務ルールが守られていない等安全マネジメントシステムにおける不適合の改善)

## 8. 情報の公開

全ての輸送事業者は、輸送の安全に関する指定された事項を自社のホームページなどで公表する義務が課せられた。

↓  
他社との差別化 ⇒ 活動が広がる連鎖の仕組み

### ● 公表方法(例)

- ・ホームページへの掲載
- ・記者会等へのプレス発表
- ・自社広報誌等への掲載
- ・営業所等利用者が出入りする自社施設における掲示
- ・旅客自動車運送事業者の場合は、事業用自動車の車内への掲示等

## 8-1 公開すべき情報内容


番号	情報公開の項目	車両保有台数規模		
		A	B	C
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、その達成状況			
③	自動車事故報告規則第二条規定する事故統計			
④	輸送の安全に関する組織体制及び指揮命令系統			
⑤	輸送の安全に関する重点施策			
⑥	輸送の安全に関する計画			
⑦	事故、災害等に関する報告連絡体制			
⑧	輸送の安全に関する教育及び研修の計画			
⑨	輸送の安全に関する内部監査結果、措置内容			
⑩	輸送の安全に関する予算等の実績額			
⑪	安全統括管理者、安全管理規程			

A 保有車両数100両未満の企業

B 保有車両数100両以上300両(バスは200両)未満の企業

C 保有車両数300両(バスは200両)以上の企業

 法令に基づく情報公開義務の対象項目

 法的義務はないが公開努力義務の対象項目

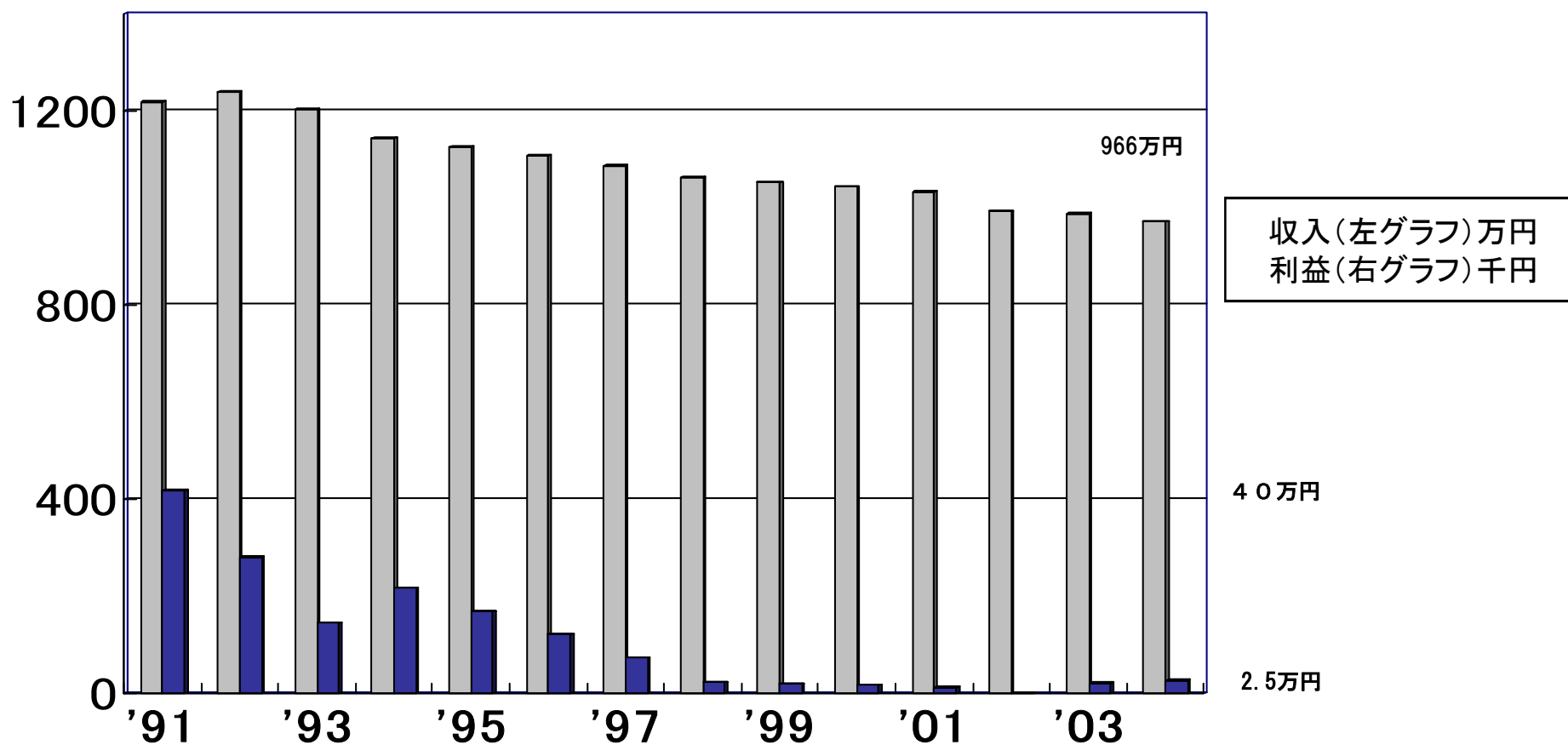
## 9. 安全マネジメント活用による 企業体質の強化

- 交通事故防止活動を、経営の足を引っ張るコストアップ要因と見做すとすれば、大きな間違いである。
- 交通事故の発生こそ経営内容を悪化させる元凶であり、安全マネジメントで事故を減らし、さらにその手法を輸送業務そのものにも拡大適用することで、企業体質は強化される。
- この章では、保険を含めた自動車リスク対策の基本と、それをどのように実務面で活用するかを考える。

# 9-1 厳しさが増す運輸業経営

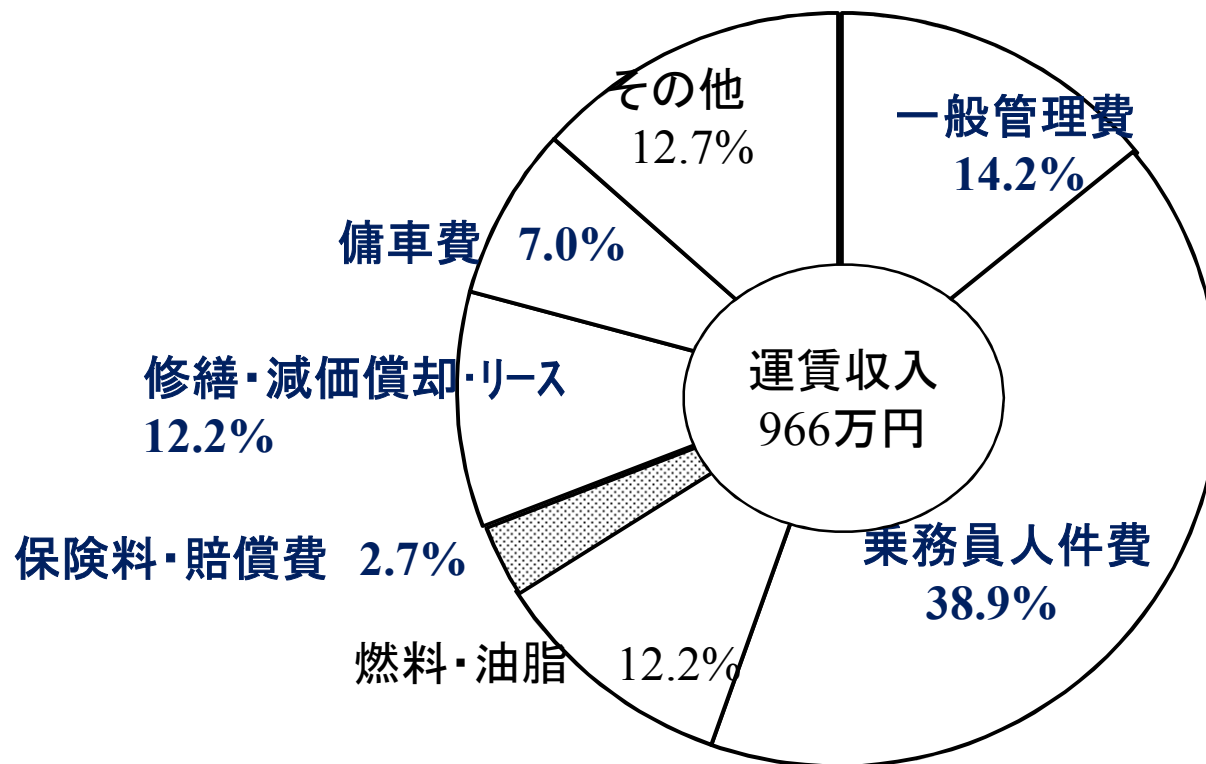
## 運輸業の売上げ、利益は年々低下

貨物トラックの台当り年間運賃収入と営業利益の推移



## 9-2 貨物トラックの経費内訳

### 貨物トラックの経費内訳



## 9-3 交通事故に関わる経費

### 交通事故経費が含まれる費目

費目	隠れている事故関係費
修繕・減価償却・リース	事故の修繕費、事故廃車による車両買替え費、リース料など
乗務員人件費	受傷した乗務員の代替ドライバーの確保費用など
一般管理費	示談交渉など事故処理労力、被害者に対するお見舞いなど
備車費	事故車の修理入庫期間中の受注貨物の輸送外注費

## 9-4 任意保険料の節減

自賠責保険料は自動車税と同じような固定経費だが、任意保険料は事故の多少によって増減する変動経費である。経費節減を考えるならば、割引、割増制度を理解し、任意保険料の節減に取り組むと良い。売上げ増大のため無理な運転で事故を起こすより、安全運転で保険料節減を図るほうが、よほど会社の利益に貢献する。

## 9-5 割引適用か、割増適用かで任意保険料負担に5倍の差

割引と割増適用による任意保険料の指数

