

# 運輸業界に見るマネジメント システム審査の最新動向 国土交通省 「運輸安全マネジメント評価」

システム審査  
最前線

## 安全管理体制の取り組み度合いを国が評価 PDCAのC (check) - A (act) 強化が課題

JR福知山線の脱線事故を象徴として、運輸業界における「安全最優先」という前提が崩れた平成17年。果たして経営トップと現場間、部門間の意思疎通は十分だったか。経営トップの安全確保に対するコミットは十分だったか。これらの反省に立ち、国土交通省は法律改正による規制強化とあわせ、安全管理体制の取り組み度合いを国が評価し、助言を与える「運輸安全マネジメント評価」を平成18年10月からスタートさせた。品質マネジメントシステムの国際規格ISO9001との共通点、相違点は何か。実施から1年を経てより明らかになった運輸業界に対する国の取り組み姿勢とは。ISO NETWORKが国土交通省大臣官房運輸安全監理官付担当者に話を伺った。

### 運輸事業における安全確保が 急がれた平成17年

いまだ記憶に新しい平成17年4月25日に発生したJR福知山線の脱線事故。死者107名、負傷者562名という大惨事は、ヒューマンエラー（※）が主な原因として指摘され、運輸事業におけるサービスの大原則である「安全」について、JR西日本だけでなく運輸事業者全体に対して、社会が問い直すこととなった。この年は、鉄道以外にも航空機による管制指示違反や非常口扉の操作忘れなどのトラブルが発生。さらにバスや旅客船でも様々な事故が起きるなど、ヒューマンエラーが原因と見られる事故が多発し、運輸事業における安全の確保は待ったなしとなった。

国土交通省では、これらの事故やトラブルに対応するため平成17年6月に「公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会」を立ち上げ、8月に「事業者による安全マネジメント態勢の構築が必要」「国による安全マネジメント態勢の評価が必要」の2点が

中間とりまとめとして提言された。これを受けて従来の陸・海・空の事業法の一部を改正する「運輸安全一括法」を制定（平成18年3月31日公布、平成18年10月1日施行）し、運輸事業者自らが構築した安全管理体制を記載した安全管理規程の作成と、安全統括管理者の選任および届出を義務づけるとともに、国による「運輸安全マネジメント評価」を平成18年10月1日からスタートさせている。

この「運輸安全マネジメント評価」の狙いは何か。国土交通省大臣官房運輸安全監理官付・首席運輸安全調査官・田村俊昭氏は次のように説明する。

「現行の制度として、法律や基準どおりに業務が行われているかなど、現場を主体にチェックする『保安監査』があります。『運輸安全マネジメント評価』は、これに加え経営トップから現場の末端まで安全優先の意識を定着させ、企業内に安全文化を構築・醸成させることを狙いとしています。この2つは車の両輪として機能します。運輸事業者が安全管理体制を構築する際のガイドラインを示していますが、項目のトップに掲げ

ているのが経営トップのコミットメントと責務。安全管理体制に対して積極的に関与してリーダーシップを発揮するとともに、安全管理体制が適切、円滑に運営されるよう経営管理部門等に対し確実に指示を行い、PDCA（Plan・Do・Check・Act）サイクルに沿って、安全マネジメントを行うことを求めています」

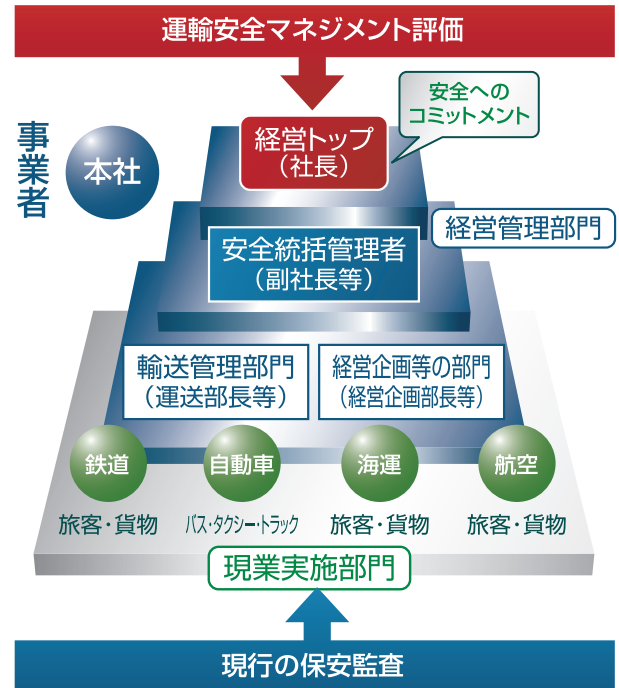
## ISO9001と「運輸安全マネジメント評価」の違いとは

この「運輸安全マネジメント評価」には、品質マネジメントシステムの国際規格ISO9001と考え方に共通する部分がある。ISO9001は品質保証を通じて顧客満足度と品質マネジメントシステムを継続的に改善することを目的としている。品質マネジメントシステムの構築、維持、改善にあたってはPDCAサイクルを回し、経営トップのコミットメントも求めている。端的に言えば、「運輸安全マネジメント評価」はISO9001における「品質管理」を「安全」に置き換えた取り組みとも説明できる。

両者の最大の相違点は、ISO9001は任意の制度であり、全産業において希望により認証取得が可能であるのに対し、「運輸安全マネジメント評価」は関係事業法規に基づく行政行為であり、鉄道・航空・自動車・海運の4モードが対象であることだ。

『運輸安全マネジメント評価』に係る制度の策定にあたって、ISO9001を一部参考にしたのは事実。『安全管理規程』はISO9001の品質管理マニュアルに、安全管理規程に係わるガイドラインはISO9001審査登録における規格要求事項に相当します。ガイドラインの検討・とりまとめにあたっては、民間有識者を中心に検討委員会を設置し、約半年の時間をかけました。ISO9001以外に参考にしたものとして、国際海事機関によるISMコード、航空輸送や海運における安全管理システム（SMS）がありました。国が評価機関となつての鉄道・航空・自動車・海運の4モードにわたる横断的な取り組みは、世界でも日本が初めてではないでしょうか」と田村氏は話す。

なぜ今回、国が鉄道・航空・自動車・海運の4モードすべてに対して「運輸安全マネジメント評価」に係る制度を導入、実施したのか。そこには多発するヒューマンエラーによる事故やミスをこれ以上放置することはできず、「安全を公正に評価・判断するのは国の役割」（田村氏）という運輸業界全体を監督指導する国土交通省としての確固たるスタンスがあったからだ。



※ ヒューマンエラー＝人間と機械が協調して目的を達成するためのシステム（ヒューマン・マン・システム）の中で、人間の側が自分に割り当てられた仕事、あるいは人間の運転者等に期待された能力の水準を満たすことに失敗したため、システム全体がトラブルを起こしたり、動作停止状態になったりしたもの。（出典／国土交通省資料）

## check-actに十分手が回らない現実が浮き彫りに

国土交通省では平成18年10月から平成19年9月にかけて「運輸安全マネジメント評価」を実施し、このほど結果を公表した。評価対象となった事業者は175社。うち国土交通省本省の運輸安全調査官が立ち入って評価を実施した事業者は143社、全国に10ある地方運輸局が単独で実施した事業者が32社となっている。

その内訳は別表のとおりで、大手、地方中堅事業者をほぼ網羅している。国土交通省本省の評価チームは大員官房運輸安全監理官付の運輸安全調査官20名。原則3名が1チームとなり、事業者を直接訪問し経営層と部門のトップへのインタビューを行った。期間は1事業者あたり事前情報収集と事後作業を含めおよそ3週間。確認された事実と講評・指摘は評価報告書にまとめられ、事業者に直接手渡している。

「事業者から評価以後、幅広く意見や要望をお聞きする中で、『評価を機会に従来の取り組みを確認、見直しをし、体系的な安全管理体制を構築できた』『評価を受け、自社単独で発見できなかった改善事項に気づくことができた』など、運輸安全マネジメント評価について有益だという意見が多かったのに対し、『内部監査の進め方が分からない』『取り組みが不十分な項目に対して、他社の取り組みの紹介など技術的な支援を

強かに推進してほしい』という意見もありました。運輸業界内でもISOの認証やSMSを取得している事業者は、運輸安全マネジメントについての理解を容易に得られた一方、これ以外の多くの事業者は『マネジメント』という言葉の聞きかじりであるのが実情。作成した安全管理規程を国土交通省に提出すれば事足りる、という事例や、実施1年目ということもあって理解を得るのにまだまだ苦労しています。評価に入った事業者には、説明、助言をしながら理解を得て取り組んでもらえるよう、今後も努めていきたいと考えています」と田村氏は話す。

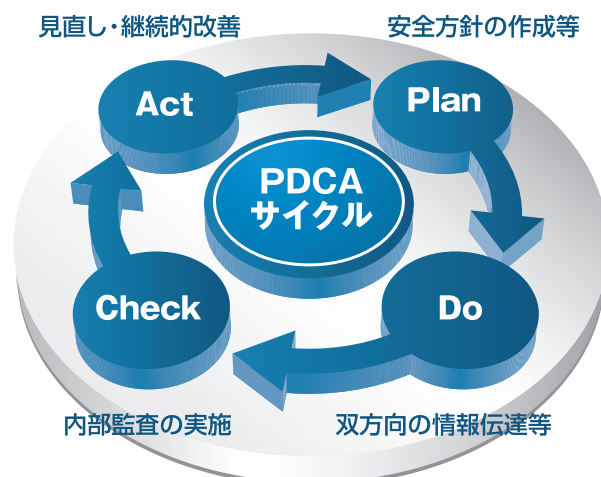
実際に運輸安全マネジメント評価の実施結果を分析すると、いくつかの課題が明らかになった。PDCAサイクルのうち、安全方針を作成する“P”は約97%の事業者が、双方向の情報伝達を行う“D”は約73%の事業者が取り組んでいるのに対し、内部監査を実施する“C”と、安全管理体制の見直し・継続的改善を実施する“A”はそれぞれ、わずか3%、5%の事業者しか体制を構築しシステムとして機能させていないという極端な落差があったことだ。PDCAサイクルの機能不全である。国土交通省でもある程度は予想していたことだが、今後国や業界団体の一層の支援のもと、運輸業界全体をあげての普及啓発活動が求められるのではないだろうか。

### 評価体制を拡充し 「魂」を含めた取り組みを目指す

「運輸安全マネジメント評価」の実施体制は、実施から1年を経過したばかりということもあり、現在は過渡期の状態だ。本省運輸安全監理官付20名、地方運輸局約600名が現在の評価員の規模。本省の20名は入省20年目以上のベテラン（民間採用の2名を除く）で、なおかつ全員がISO9001審査員補の有資格者となっている。

田村氏は「本省対象事業者に対しては年1回を、地方運輸局対象事業者に対しては3～5年程度に1回を目途に評価を行いたい」としているが、4834社ある全国の評価事業対象者に対して円滑に限なく評価作業を実施するには、現体制では不十分であり、特に地方運輸局担当者の養成が急がれている。その中にはISO9000及びISO9004研修、ISO内部監査員研修などを通じた評価員の能力アップも含まれるという。

では実際にどのような人材研修が行われているのか。江波戸氏は次のように説明する。



「OJTに加え、千葉県柏市にある国土交通省の研修施設で5日間の安全マネジメント研修プログラムを実施しています。この中にはインタビュー手法を習得するためのロールプレイも含まれます。実施から1年を経て研修体制も徐々に固まりつつありますが、見直しは常に行っていききたいと考えています。また実際のヒアリングの方法も常にブラッシュアップし、経験を積む中でノウハウを高めていきたいところです」

一方、田村氏は「『運輸安全マネジメント評価』に係る制度そのものについても、実施から1年を経過し、データ、ノウハウが蓄積しつつあります。今後それをどう生かすのか、評価体制づくりとあわせ浸透を図っていききたいと思います。行政としても形式的な取り組みではダメで、今後より一層魂を入れる必要があります。事業者からの『具体的にどう改善すべきか教えて欲しい』という多くの声にこたえるためにも国として適時・適切に助言をし、支援を行っていききたい」と今後の方針を明らかにした。

「運輸安全マネジメント評価」に係る制度がこれから運輸業界にどう根付き、その他の業界にどんな波及効果を及ぼすのか。民間の認証機関、コンサルタントはどう対応していくのか、その動向から目が離せない。

## 運輸安全マネジメント評価の実施状況

評価対象事業者 合計【4,834社】（平成19年3月末現在）

	鉄 道	航 空	自動車	海 運	計
本省評価対象	32	25	41	26	124
地方局評価対象	801	-	292	3,617	4,710
計	833	25	333	3,643	4,834

### 評価の実施状況 合計【175社】

本省運輸安全調査官が立ち入って実施した評価【143社】（本省79社、合同評価64社）＋地方局単独評価【32社】  
（平成18年10月～平成19年9月）

<b>鉄道・索道【31社】</b> 本省対象28社 合同評価3社 （地方単独20社）	西日本旅客鉄道、東武鉄道、九州旅客鉄道、西日本鉄道、東日本旅客鉄道、阪急電鉄、東京地下鉄、東京都交通局、京成電鉄、東京急行電鉄、小田急電鉄、東海旅客鉄道、京浜急行電鉄、横浜市交通局、京王電鉄、日本貨物鉄道、仙台市交通局、北海道旅客鉄道、阪神電気鉄道、四国旅客鉄道、西武鉄道、大阪市交通局、福岡市交通局、京阪電気鉄道、名古屋市交通局、名古屋鉄道、南海電気鉄道、近畿日本鉄道 （※）富山地方鉄道、札幌振興公社、竜王観光
<b>航空【14社】</b> 本省対象14社	日本航空インターナショナル、スカイマーク、全日本空輸、日本アジア航空、エアーニッポン、日本トランスオーシャン航空、日本貨物航空、エアージャパン、北海道国際航空、ジャルエクスプレス、ANA&JPエクスプレス、スカイネットアジア航空、ジャルウェイズ、スターフライヤー
<b>自動車【49社】</b> 本省対象22社 合同評価27社 （地方単独9社）	西日本鉄道、日本交通、東京都交通局、大和自動車交通、西武運輸、ヤマト運輸、北海道中央バス、神奈川中央交通、横浜市交通局、日本通運、帝都自動車交通、国際興業、国際自動車、奈良交通、名鉄運輸、三重交通、大阪市交通局、神姫バス、サカイ引越センター、名古屋市交通局、近物レックス、しずてつジャストライン （※）東北トラック、中越運送、西肥自動車、仙台市交通局、富山地方鉄道、ジェイアールバス関東、名鉄交通、鴻池運輸、中国ジェイアールバス、瀬戸内運輸、沖縄バス、札幌交通、新潟交通、神奈川県都市交通、愛知陸運、近鉄タクシー、札幌自動車運輸、ミヤコーバス、ジェイアールバス東北、ヤマガタ、西日本ジェイアールバス、広島バス、三豊運送、久留米運送、岐阜乗合自動車、梅田運輸倉庫、双葉運輸
<b>海運【49社】</b> 本省対象15社 合同評価34社 （地方単独3社）	関西汽船、新日本海フェリー、JFE物流、東海汽船、鶴見サンマリン、シャトル・ハイウェイライン、名門大洋フェリー、九州郵船、日鐵物流、九州商船、コスモライン、鹿児島商船、田淵海運、隠岐汽船、旭タンカー （※）東京都観光汽船、石崎汽船、西日本旅客鉄道、エスパルスドリームフェリー、南海フェリー、ジャンボフェリー、瀬戸内海汽船、四国開発フェリー、東日本海フェリー、琉球海運、クリスタルヨットクラブ、ポートサービス、伊勢湾フェリー、大阪水上バス、洞爺湖汽船、丸文松島汽船、最上峡芭蕉ライン観光、日本海内航汽船、奥只見観光、四国フェリー、マリックスライン、野母商船、五島旅客船、明石淡路フェリー、羽幌沿海フェリー、トクヤマロジスティクス、熊本フェリー、豊益海漕、福岡市港湾局、アスト、井本商運、熊澤海運、トヨフジ海運、双葉商会

（※）以降の事業者は、本省・地方運輸局等の合同評価を実施した事業者

## 評価体制を拡充し「魂」を込めた取り組みを目指す

「運輸安全マネジメント評価」の大きな特徴として、運輸安全マネジメント評価の対象となる企業に対し、国が評価作業を通じて助言ができることが挙げられる。ISO9001の場合、審査員は助言やコンサルティングが行えないことから、外部コンサルタントがその役目を担っているのとは対照的だ。ここにも「安全の評価は国が行うべき」との姿勢が明確に見て取れる。国土交通省大臣官房運輸安全監理官付・主任運輸安全調査官・江波戸啓之氏は「運輸安全マネジメント評価対象事業者は、ISO9001認証取得事業者と比べて、安全マネジメントのレベル差が大きいのが実情です。運輸業界全体の底上げと同時に、中堅から大手に位置する事業者へのさらなる安全マネジメントの深化、徹底が望まれます」と話す。



田村俊昭氏（たむら・としあき）  
国土交通省 大臣官房  
運輸安全監理官付  
首席運輸安全調査官

海上保安大学校卒。1987年海上保安庁入庁。1999年4月から舞鶴海上保安部「巡視船みうら」首席機関士、2002年4月から高松海上保安部警備救難課長。2004年4月から第六管区海上保安本部（広島市）警備救難部警備課長。2006年4月から国土交通省出向。大臣官房運輸安全監理官付運輸安全調査官。2007年4月から現職。



江波戸啓之氏（えばと・ひろゆき）  
国土交通省 大臣官房  
運輸安全監理官付  
主任運輸安全調査官

千葉大学工学部卒。1992年財団法人日本品質保証機構（JQA）入構。ISO9001・ISO27001の主任審査員として、ISO審査業務を担当。運輸安全マネジメント制度開始に伴うISO9001主任審査員の公募により、国土交通省に任期付採用。2006年6月から現職。運輸安全マネジメント評価関連業務を担当。

## 運輸業界に見るマネジメントシステム審査の最新動向

### ISO9001の認証を取得している企業の事例紹介

## 愛知陸運株式会社



### 確実に生かされているISO9001によるマネジメントシステム 経営層の積極的なコミットで運輸安全の向上を目指す

平成18年3月31日、運輸安全一括法の公布（10月施行）によりスタートした「運輸安全マネジメント評価」。従来の輸送安全に対する意識と取り組み姿勢に大きなインパクトを与える一方で、ISO9001の認証取得が奏功している企業があるという。その具体的な事例をレポートした。

愛知陸運は「運輸安全マネジメント評価」の実施対象事業者として、安全管理体制の構築、運用状態の評価を受ける立場となった。すでに取得しているISO認証、とりわけISO9001はどのように役立ったのか。同社の安全・CS・環境本部 安全グループ 環境グループグループ長の三浦正氏は次のように説明する。「当社にとって、運輸安全マネジメント評価が求める“安全”は、ISO9001における“品質”。ISO9001で

は品質の向上を継続的に行うことを求めており、その改善のためPDCAサイクルを回す取り組みを行ってきました。例えば安全衛生委員会による事故発生対策会議や、安全性の高い最新の型式の車両への代替、各種安全装置の装着など、運輸安全マネジメント評価対象事業者としての体制づくりの基礎はできていたと考えています」  
では運輸安全マネジメント評価対象事業者となった

## 運輸業界に見るマネジメントシステム審査の最新動向

ことにより何が変わったのか。まずは社内の安全に対する取り組み態勢である。従来では事故後、営業所や事業所単位で対策をとっていた。しかし現在は「事故の未然防止」を掲げ、全社での事前対策を講じている。

さらに目標を明確にするため、事故発生において何が真の原因となりうるのか、それを追求するようになった。たとえば、作業の大小を組み合わせることで従業員への負荷を軽減し過剰労働を防止している。また「ETC通過時スピード20km」のスローガンを記した銘板をトラックの車体後方に取り付けた。ETCレーン通過時に多発している衝突事故を防ぐためだ。ソフト面でも対応が進んだ。「ヒヤリハットの提案制度」を設けるなど、事前に事故の芽を摘んでいる。

運輸安全マネジメント評価による最大の効果、それは経営層の運輸安全に対する意識の変化だ。安全管理規程に係るガイドラインでは、第一に経営トップがリーダーシップを発揮して運輸の安全確保のためにコミットすることを求めている。愛知陸運でも経営トップが積極的に関わることで、社内に良い緊張感が生まれたという。「特に、安全管理規定に基づいて運輸安全マネジメントに関わる情報の公開を行うことが、経営層の運輸安全に対する意識をより強めたと思います。当社ではホームページで、絶えず輸送の安全性向上に努めるための具体的な計画、実績などの情報を公開しています。運輸安全マネジメント評価の社内への浸透も早まると期待しています」（三浦氏）

しかし課題も残る。

「ISO9001が事業所単位での取得が可能であるのに対し、運輸安全マネジメント評価は全社一括での適用です。そのため、ISO認証を取得していた事業所、そうでない事業所では運輸安全マネジメント評価の浸透スピードにやや違いが出ていることは否めません」（三浦氏）

また、同本部CSグループグループ長の藤岡博昭氏は「協力会社に対する周知徹底も早急に進めてゆかなければなりません。ISO9001に裏打ちされた品質を浸透させることができれば、企業グループとして大きな力になります。顧客に選ばれるのは品質の良い会社。品質の良い会社でなければ生き残れません」と話す。

ISO9001認証と運輸安全マネジメント評価の相乗効果による、さらなる運輸安全の向上に期待したい。



安全・CS・環境本部  
安全グループ 環境グループ  
グループ長  
三浦 正氏



安全・CS・環境本部  
CSグループ  
グループ長  
藤岡 博昭氏

## 企業概要

## 愛知陸運株式会社

本社	愛知県小牧市
創立	1942年8月8日
資本金	4億6,500万円
売上	378億円（2006年度）
事業内容	一般貨物自動車運送事業（特別積合わせ貨物輸送を含む）
事業所	50ヵ所
従業員数	1,433名
保有車両	1,421両（2007年6月22日現在）
ISO認証取得	ISO9001／登録日：2001年7月27日 ISO14001／登録日：2002年9月27日



所有トラック全台上に装着される「ETC通過時スピード20km」の銘板。荷物だけでなく安全を積んでの走行だ。