

3 「運輸安全マネジメント制度」に対する有識者の皆様の声

運輸安全マネジメント制度推進にご参画・ご協力いただいている有識者の皆様からいただいたメッセージをご紹介します。

運輸安全マネジメント制度を振り返って

早稲田大学理工学術院 教授 小松原明哲

1 現場を支える運輸安全マネジメント

運転士や運航乗務員、整備員、車掌、客室乗務員、司令員など、輸送業務に携わる人が起こすヒューマンエラーは、輸送事故を招きかねない。そこで、安全を向上するためには、業務に携わる一人ひとりに、ヒューマンエラーを起こさせないことが必要となる。このためには本人の注意といった、漠然としたものに頼るのではなく、業務人としての資質を高めることが重要となる。資質とは、職務に係わる知識や技術のみならず、状況判断やコミュニケーションのスキル、プロとしての自覚や誇り、といったことも含まれる。資質の向上には、教育・訓練、啓発が必要となる。

一方、本人の資質だけでは安全は保障されない。無理な運行スケジュール、不具合の多い機材を押し付け、現場に安全、定時、快適輸送を命じても、現場は如何ともしがたい。こうしたことは、現場で解決できることではなく、経営側が現場を支える立場において解決していかなくてはならない。安全のために現場が出来ることは、実は極めて狭い範囲のことではなく、安全を現場任せにすることはできないのである。利益を生むのも現場なら、事故を起こすのも現場である。このことを考えれば、安全のために現場を支えるということが、トップが取り組むべき最優先の経営課題であるということが、直ちに理解できる。

ところで、トップが現場を支えるといっても、それが場当たり、闇雲な取組であっては困る。自社の現場では何が問題となっているのか、業務遂行を脅かす要素にはどのようなものが存在しているのかを組織的に正しく把握し、的確な手当てを講じていく必要がある。頭で健康の重要性を理解していても健康体は獲得できず、検診を受けて自分の状態を知り、メリハリの効いた健康づくりに取り組むこと。さらにはその効果を評価し、次のステップへと進むこと。つまり真面目にPDCAを回さなくては、的確な健康づくりはおぼつかない。組織の健康、つまり、輸送の安全のための活動も全く同じである。

このように考えてくると、運輸安全マネジメント制度において謳われるトップのコミットメント、PDCAをまわす仕組み作りとその活動は、実にもっともなことである。大型化・高速化し、かつ、社会インフラとしての役割も増す運輸事業において、現場をいかに支えていくか、経営側の真剣な取り組みが強く望まれている。

2 信頼・安心のための運輸安全マネジメント

信頼感とは、自分の大切なものを託せる気持ちであり、この気持ちは、役割を果たす能力と、その役割を責任持って果たそうとする誠実な態度から形成されるといわれる。このいずれかが明らかにされることがないのであれば、人は相手に対して信頼感を抱くことはできず、大切なものを安心して託すことはできない。

運輸事業者に対しても同じである。口先だけで安全であるといわれても、旅客は事業者を信頼することはできない。安全に対する取り組みが、事業者から自信を持って誠実に説明されることで、初めて旅客は事業者を信頼し、安心してサービスを利用することが出来る。運輸安全マネジメント制度は、この説明のためのツールとしても重要な役割を果たしていると感じられる。(次ページに続く)

ところで事業者は、自分たちのその取り組みが手前味噌になっていないか、時には鏡に映してみることが必要である。国が行う運輸安全マネジメント評価は、そのための鏡といえる。飾ることなく、評価を通じて自分たちの活動のありのままを振り返り、次へのステップへのきっかけとすることが望まれる。評価側においては、事業者の活動をよりよいものとするための、歪みのない澄んだ鏡としての役割を果たすことが強く望まれよう。

安全は率直な姿勢、中身のある愚直な取り組みからしか生れない。体裁、形に流れることなく、一歩でも半歩でも前進するための骨太のツールとして、運輸安全マネジメント制度が実のあるものとして展開されることを、強く期待したい。

事業者の自主性、主体性を大切に

立教大学現代心理学部 教授 芳賀繁

1. インシデントの発生数が問題ではない

いま翻訳中の安全文化に関する本の中に、「安全な組織と不安全な組織の違いは、インシデントの発生頻度ではなく、インシデントに関する情報がどのように取り扱われているかの違いである」という一文があります。これこそ、運輸安全マネジメントが目指している方向です。ここでいうインシデントとは、ヒヤリハット、小さな不具合、物損程度で済む小さな事故などを指すと考えていいでしょう。

ハインリッヒの法則を誤って理解し、インシデントの絶対数を減らせば自動的に重大事故の確率が低減できると信じている人がいますが、それは違います。ハインリッヒは、たとえば転倒というような「同じ」事象が繰り返し発生した場合に、その被害の程度は300:29:1の確率に従うと言ったのです。転倒というインシデントが330回起きれば、そのうち1回くらいは骨折する可能性があるということで、転倒して骨折するという事故を減らしたければ、転倒そのものの件数を減らす対策をとりなさいということなんですね。転倒を減らしても、感電死の確率を減らすことはできません。

インシデントがどのような事故の芽なのか、しっかり見抜くことと、複数のインシデントの背景に共通して見られるシステム上の欠陥を明らかにすることが大切です。「安全マネジメントを推進するためだから」とヒヤリハットや安全への気づきを集め始めると、膨大な数の報告が集まりますから、件数の多い事象に目を奪われて、それを減らそうと努力を傾注してしまい、緊急に予防対策をとるべき重大事故の芽が摘み取られないままになってしまいがちです。これでは、何のための安全マネジメントか分かりません。

2. 事業者の自主的な自己点検・評価・改善活動が大切

「マネージ」という英語は「苦勞して何とかうまくやりとげる」というニュアンスの言葉です。運輸事業者は安全な輸送に最大限の努力をすることは言うまでもありませんが、同時に、便利で快適で安価なサービスを提供することも社会的責任です。乗り物を動かしている限りリスクをゼロにすることはできませんし、採算を無視して予測される全てのリスクに対応することもできません。リスクに一番気づけるのは輸送の現場で働く人であり、そこからの報告を一番適格に評価できるのは事業者のはずです。また、事故が起きて一番痛手を受けるのも事業者です。だから、安全への高い動機づけを持った事業者が、自分たちの事業活動に伴って発生するリスクを評価して、予防対策を立てるための、仕組みとルールを作り、それを効果的に、かつ継続的に運用する。これが安全マネジメントの理念です。

運輸安全マネジメント評価における国土交通省の役割は、事業者が安全マネジメントの仕組みとルールを持っていて、それをちゃんと使って安全を「マネージ」していることを確認することに尽きます。結果的にインシデントが多く発生しているとか、重大な事故を起こしてしまったとかいう理由だけで、それ以前の安全マネジメント活動を全否定してはいけません。活動が不十分だったのか、どこかに問題があったのか、それとも、もっとリスクが高いと評価した別の事象の予防に、安全資源を振り向けた結果であったのか、慎重に見極める必要があるでしょう。