

## 交通事業経営における安全確保に関する研究

北河 渉  
KITAGAWA, Wataru

運輸政策研究機構運輸政策研究所主任研究員

## 1——本研究の目的・手法

## 1.1 本研究の目的・手法

平成17年には、ヒューマンエラーによる交通事故等が多発した。そこで、国土交通省は、安全最優先<sup>1)</sup>の原則の下、交通事業者が安全管理態勢を構築し、それを行政が評価することによって、利用者に安全な輸送サービスを提供することを目的として、運輸安全マネジメント制度を平成18年度より創設した<sup>2)</sup>。本研究では、

- ①安全確保が事業経営に与える効果
- ②交通事業者の責務と利用者の役割
- ③行政が展開する政策

について、ヒアリング及び文献調査を行うことにより、検証と提言を行うこととする。

## 1.2 主な問題意識

交通事業者に対して「安全最優先」を求める背景には、安全と利益とは相反するものであるという考え方がある。一方、交通事業者は今後も厳しい経営環境の中で利益を追求していかなくてはならない。よって、安全と利益とが両立するものであると実感することができるならば、交通事業の経営は円滑になされるものと考えられる。

他方、利用者は安全は当然であると考える傾向があり<sup>3)</sup>、この結果、日常においては、安全について、交通事業者や行政に「一任」という態度を採る一方、一旦事故が起これば「強い関心」を示すこととなり、その間のギャップが大きくなる傾向がある。そして、このことは必ずしも交通事業にとって望ましいとは言えない状況を生んでいるのではないかという懸念がある。

そこで、より一層の交通事業における安全確保のため、交通事業者・利用者双方の安全意識を変える必要があるのではないかという問題意識の下、本研究を進めていく。

## 2——交通事業者の最適な安全意識

## 2.1 安全意識の重要性

平成17年に、JR西日本福知山線脱線事故等ヒューマンエ

ラーが原因と見られる事故等が多発したことを受けて、国土交通省は、「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」を設置し、翌年4月最終とりまとめを行った。その中で「安全確保の重要性を再認識し、『安全風土』の構築に向けて、経営のトップから利用者に直に接する現場まで一体となった日々の取組を行う」<sup>4)</sup>ことが提言され、これを受けて、運輸安全マネジメント制度が創設された。ここで留意すべきは「安全確保の重要性を再認識する」という点である。

すなわち、人間は意識の持ち方によって行動の結果が違ってくるものであるが、本とりまとめも、安全に対する考え方（以下「安全意識」と言う。）は取組の効果に影響を与えるため、極めて重要であると指摘している。

## 2.2 経営環境が安全意識に与える影響

我が国においては、交通事業者が安全対策を講じ、それを行政がチェックするという体制が採られてきた。その結果、交通事業は、総じて、高いレベルで安全を確保している状態になっていると考えられる。

このことは利用者に「安全は当然」という印象を与える。一方、利用者にとって、交通事業に関する安全情報に基づき事業者を選択するには困難なところが多々ある<sup>5)</sup>。そして、利用者の日常における関心は「便益」（いいものを）と「価格」（安く）にある。このため、利用者は「安全」については、交通事業者や行政に言わば「一任」する傾向があると考えられる。

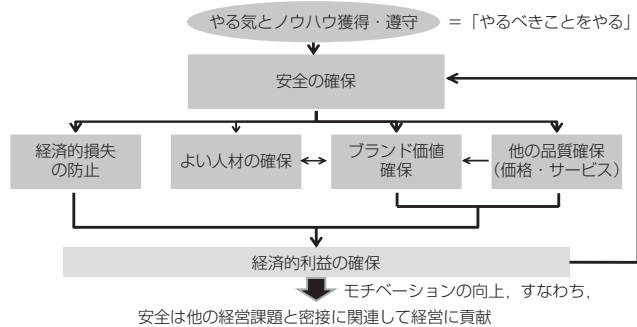
以上の傾向は交通事業者にも伝わり、「便益」「価格」における競争に意識が集中する一方、「安全」には競争性がないため、おろそかになりがちとなり、結果として、「安全最優先」の原則を破ることとなる<sup>6)</sup>。

## 2.3 安全確保が経営に与える影響

「安全確保が経済的利益をもたらす」という安全意識を交通事業者が持つことができれば、2.2節の悪循環を断つことができる。そこで、以下において、安全確保が経営に与える影響について考察する<sup>7)</sup>、<sup>8)</sup>（図—1参照）。

## ①経済的損失の防止

安全が確保されれば、事故がなくなり、又は減り、それに伴



■図一 安全確保が経営に与える影響

う出費を防止することが可能となる。

②ブランド価値形成

安全が確保されている交通事業者に対して、外部の人間は悪い印象を抱かず、いわゆるブランド価値が形成される。

③よい人材の確保

ブランド価値が確保されれば、学生等にとっても、その交通事業者就職することに抵抗感はない。

交通事業者の安全確保に対するモチベーションを向上させるより積極的な効果として、

④他の品質の確保

経営システム工学等では、安全と言う品質を確保するためのやる気とノウハウを有していれば、サービス内容や価格（生産性）等の他の品質も確保することができるとされており、その結果、交通事業者のブランド価値は増加する。

以上の4点が相俟って安全確保は経済的利益の確保をもたらす、すなわち、安全は他の経営課題と密接に関連して経営に貢献すると、交通事業者が認識することができれば安全確保はより一層進むものと考えられる。

2.4 「安全と経営」に関する事業者の意見

交通事業者に対して、2.3節に掲げるメリットに関して、インタビューした結果は次のとおりである。

①経済的損失の防止については、各社が最大のメリットと考えている。

②ブランド価値の形成・よい人材の確保についても概ね肯定的であるが、これらは他社との比較上の問題である、又は、安全以外の企業イメージも影響するとの意見もあった。

③他の品質確保については、

- (1) 安全対策は乗務員に対する力強いメッセージとなり、その結果、協力が得られやすく、生産性の向上が期待できる（高速バス）。
- (2) 安全に対する評価の高いグランドハンドリング部署は接客等他の分野でも成績がよい傾向がある（航空）。
- (3) 安全確保とは改善するということ。この意識があれば、

全体としての職員のレベルが上がり、前向き思考となる（トラック）。

と言う意見があり、概ね肯定的であるが、明確な説明が困難であるという意見もある。

2.5 交通事業者の最適な安全意識

以上より、交通事業者の最適な安全意識は次のとおりであると考えられる。

- ①交通事業において、安全の確保は最大、最優先の使命である。
- ②また、安全を確保することは、事故による損失を防止するうえ、他の経営品質やブランド価値の向上につながり、長期的に見て、確実に利益を産み出すこととなる。
- ③逆に、安全をおろそかにすれば、そのための投資を行わないため、短期的に利益を産み出すかもしれないが、経営品質全般やブランド価値の低下を招き、長期的な利益の確保は困難となる。
- ④事故が発生した場合、事業に多大な影響を与え、最悪の場合、事業を継続できなくなる。

3—社内における安全意識の伝達・維持

安全意識を社内において伝達し、維持させるための留意点を記す。

(1) 伝達<sup>9)</sup>

①粘りの要素

一見すると取るに足らない些細なものがメッセージを粘り強いものにする。

②背景の力

外部の環境（背景）の小さな変化が内面状態に大きな影響を与える。

これらは、安全意識は、小さなことがきっかけとなり、伝達が容易にも困難にもなることを示している。

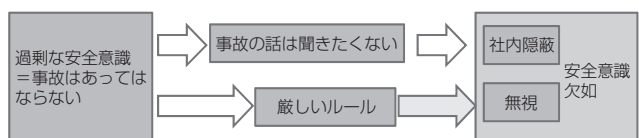
(2) 持続

①適度な間隔の刺激

意識は時間の経過とともに薄れていくものであるため、適宜、事故・安全に関する緊張感を醸成する必要がある。

②適度な水準の刺激<sup>10)</sup>

図-2に示すとおり、安全の重要性を過剰に認識すると、かえって、安全意識の欠如を招く。



■図二 過剰な安全意識の結果

## 4—利用者の最適な安全意識

### 4.1 利用者の安全意識に関する問題点

現在の利用者の一般的な安全意識を整理すると、

- ①総じて安全が確保されているため、安全は当然のことと考える。
- ②一方で、交通事業に関する安全情報は事前に完全に知り得ないか、知り得ても内容が専門的であるため、適切な選択が行えない可能性がある。
- ③以上より、事業者と行政に対して、安全確保について一任する。となり、それぞれの問題点は以下のとおりである。
- ①利用者は、事故が発生すると、当然のものが失われたことから、激しい抵抗感を示し、その感情が事業者や行政の対応にマイナスの効果を与えるおそれがある。
- ②利用者は安全に関して関心を持ってない。一方、情報を発信する事業者や行政にも改善の余地がある。
- ③事業者や行政が完璧な対応をすることは困難である。一方、利用者は、自らの注意で防止できる事故についても事業者等に対応を委ねる。

### 4.2 利用者の最適な安全意識

利用者の最適な安全意識は、4.1節を踏まえると、以下のとおりであると考えられる。

- ①事故はあってはならないものであるが、現実には発生している。
- ②交通事業者や行政が安全確保のための取組を行っているが、完璧な対応は困難である。
- ③よって、利用者も、日常から、可能な限り、安全に関心を持つことが望ましい。
- ④少なくとも、利用者自らの注意で防止できる事故については積極的に関心を持つべきである。
- ⑤以上のような利用者の認識・行動は交通事業者や行政の安全や事故への対応にもよい効果をもたらす。

### 4.3 「利用者の関心」の効果

上記⑤の効果として以下のようなものが想定される。

- ①「自助」：利用者は、不安全な事業者を回避し、自らを助けることができる。一方、交通事業者や行政に対しても次のような効果をもたらす。
- ②「緊張」：利用者を取組を見られているという緊張感が醸成される。
- ③「補完」：交通事業者や行政が完璧な対応を行うことは困難であり、その部分を利用者がチェックする。
- ④「理解」：利用者が安全問題の実態や交通事業者・行政の安全に対する努力をより深く知る。

- ⑤「協力」：利用者が、自らの注意で防止できる事故があることをより深く自覚する。

## 5—利用者に対する安全情報の提供

### 5.1 安全情報提供に関する事業者の意見

交通事業者に対して、安全情報の提供に関してインタビューし、以下の意見を得た。総じて、4.1節、4.2節に示す見解を裏付けるものであった。

- (1) 利用者には、安全への取組状況、事故発生に関する他社との比較・経年変化等を見てもらいたい。
- (2) 取組をPRしても事故を起こせば意味がない。
- (3) 交通事業者は今以上に多く、わかりやすく情報を提供すべきである。
- (4) 安全問題は技術的問題であり、事故対応の際、理解してもらうのに苦勞する。
- (5) 安全確保には時間とコストがかかる。
- (6) いかに努力しても、事故ゼロは困難である。
- (7) 運賃を取ってサービスを提供する立場であること等から、(5)及び(6)について発言することは困難である。
- (8) 業界全体を安全ではないとイメージしないほしい。しっかりと安全に取り組んでいる事業者もいる。
- (9) 飲酒や歩きスマホによる転落事故等については利用者自らも注意してほしい。

### 5.2 事業者の提供にする安全に関する情報

一方、交通事業者の利用者に対する安全に関する情報提供の現状は以下のとおりである。

- (1) 交通事業者が自社の安全に関する取組をPRする際、よく見られるのは、①HPのトップ画面の「会社情報」(クリック)→②「安全への取組」(クリック)→③安全に関する活動・事故に関する詳細な説明、というものであり、利用者が見て、当該事業者が安全か否か判断する気になるか、又は、判断できるかという疑問がある。
- (2) 利用者が容易に交通事業者の安全性を判断できるように、事業者団体による安全認証制度がいくつか創設されている。その例として、(公社)全日本トラック協会は、平成15年度より、Gマーク制度、安全性に関する項目が高評価である事業所を安全性優良認定事業所として認定している(Gマーク制度)。しかし、認定を受けている事業所は、全体の23.0%(平成26年3月末現在)<sup>11)</sup>、認定後、荷主から成果が得られたのは取得事業所全体の約18%(平成20年同協会アンケート)に留まる<sup>12)</sup>。このように、安全認証制度についても更なる周知の余地があると考えられる。

6—まとめ

6.1 望ましい安全確保スキーム

望ましい安全確保スキームは、以下のとおりとなる(図-3)。

- ①交通事業者は、安全を確保すれば、経済的利益の確保にもつながると認識する。
- ②その意識を社内で伝達し、持続させるための創意工夫を行う。
- ③利用者も事故ゼロはありえないと認識したうえで、安全問題に関心を持つ。
- ④利用者が関心を持てるように、交通事業者から適切な情報提供を行う。

6.2 今後の研究課題

①交通事業者の安全意識

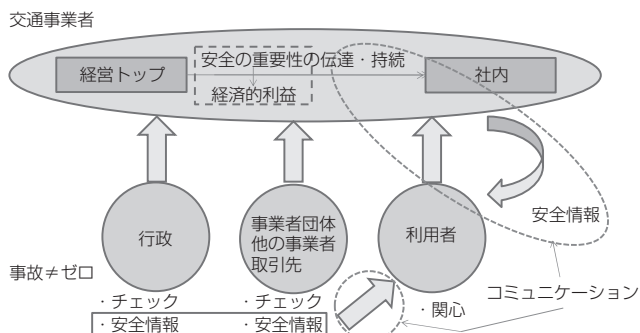
- ・特に、安全と他の経営課題、経済的利益との関係

②利用者の安全意識

- ・日本の交通事業における安全の状況の捉え方
- ・交通事業者の安全に関する取組の中で関心を持つべき事項

③安全に関するコミュニケーションのあり方

- ・交通事業者内部における意識の伝達・持続
- ・交通事業者と利用者との間における情報交換



■図-3 望ましい安全確保スキーム

④行政の施策

- ・以上を踏まえて行政として展開すべき政策について、今後、精査と検討を行う考えである。

**謝辞:**本報告に係る調査にあたり、海上技術安全研究所研究総括主幹 小田野直光氏、麗澤大学教授 高巖氏、中央大学大学院教授 田中洋氏、中央大学教授 中條武志氏、一橋大学大学院教授 沼上幹氏、明治大学大学院教授 野田稔氏及び立教大学教授 芳賀繁氏並びに国土交通省、鉄道、高速バス、トラック、外航海運及び航空の各企業の関係者の方々から貴重なご意見及びご示唆をいただいた。ここに記して感謝の意を表す。

参考文献

- 1) 国土交通省 [2006], “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最終とりまとめ”, (オンライン), <http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha06/01/010426/01.pdf>, p. 4, 2014/05/30.
- 2) 国土交通省, “運輸安全マネジメント制度とは?”, (オンライン), <http://www.mlit.go.jp/unyuanzen/outline.html>, 2014/07/11.
- 3) 関谷直也 [2011], “主観的な「安全」, 『風評被害—そのメカニズムを考える—』, 光文社.
- 4) 前掲1), p. 9.
- 5) 運輸政策審議会総合部会答申 [1998], “需給調整廃止後の交通運輸政策の基本的方向について”, (オンライン), <http://www.mlit.go.jp/singikai/unyusingikai/unseisin/unseisin162-2-3.html#2>, 2013/09/09.
- 6) 前掲1), p. 8.
- 7) 高巖 [2003], “コンプライアンスを競争力にする”, 『コンプライアンスの知識』, 日本経済新聞社.
- 8) 中條武志・山田秀編著 [2006], “TQMの基本原則”, 『マネジメントシステムの審査・評価に携わる人のためのTQMの基本』, 日科技連出版社.
- 9) マルコム・グラッドウェル [2001], “記憶への安上がりな粘らせ方”, “人の心は外部環境で作られる?”, “神学生が良心を忘れる時”, 高橋啓訳『なぜあの商品は急に売れ出したのか—口コミ感染の法則—』, 飛鳥新社.
- 10) 沼上幹 [2003], “ルール運用の厳格化は何をもたらすか”, 『組織戦略の考え方—企業経営の健全性のために—』, 筑摩書房.
- 11) (公社) 全日本トラック協会, “平成26年度貨物自動車運送事業安全性評価事業 (Gマーク制度について)”, (オンライン), <http://www.jta.or.jp/gmark/gmark.html>, 2014/05/30.
- 12) 同上, “荷主様向けGマークリーフレット”, (オンライン), [http://www.jta.or.jp/tekiseika/pdf/gmark\\_ninushi.pdf](http://www.jta.or.jp/tekiseika/pdf/gmark_ninushi.pdf), 2014/05/30.