

安全管理体制に係る
「安全重点施策」と「マネジメントレビュー」
の理解を深めるために

令和 5 年 6 月

国土交通省 大臣官房 運輸安全監理官

はじめに

「安全管理体制に係る『安全重点施策』と『マネジメントレビュー』の理解を深めるために」（以下「本資料」といいます。）は、国土交通省が公表している「運輸事業者における安全管理の進め方に関するガイドライン」（以下「ガイドライン」という。）5.（3）に記述されている「安全重点施策」及び（12）「マネジメントレビューと継続的改善（このうち、「1）マネジメントレビュー」のみ）」に関する理解を深めていただくことを目的として作成したものです。

国土交通省が運輸事業者に対して実施した運輸安全マネジメント評価結果から、マネジメントレビューの実施後に効果的なアウトプット＝事業者の抱えるリスクに的確に対応した次年度以降の安全重点施策が策定されていない実態があることを踏まえ、本資料を通じて、安全重点施策の達成状況をマネジメントレビュー等により検証し、次年度の安全重点施策の策定に繋げていく過程（プロセス）の重要性について理解を深めるとともに、今後の社内での安全管理体制に係る取組の参考資料としてご活用いただければ幸いです。

なお、ガイドラインについては、次の国土交通省 HP をご覧ください。

<https://www.mlit.go.jp/unyuanzen/content/001599104.pdf>



本資料は以下のとおり構成しています。

- I 安全管理体制に係る「安全重点施策」「マネジメントレビュー」の解説
 - 1. ガイドライン5.（3）及び（12）の記載内容
 - 2. ガイドラインにおける「安全重点施策」及び「マネジメントレビュー」の位置付け
 - 3. 安全重点施策の解説
 - 4. マネジメントレビューの解説
 - 5. マネジメントレビューから安全重点施策検討の実施方法について
- II 参考資料：
 - 別添1 安全重点施策策定・運用の手順（参考）
 - 別紙－1 安全重点施策の取組計画表
 - 別添2 マネジメントレビュー会議の手順（参考）
 - 別紙－1 マネジメントレビュー会議記録
 - 別紙－2 マネジメントレビュー会議記録【記入例】
 - 別添3 マネジメントレビュー会議の手順（小規模事業者向け）（参考）
 - 別紙－1 マネジメントレビュー会議記録
 - 別紙－2 マネジメントレビュー会議記録【記入例】
 - 別添4 「安全重点施策とマネジメントレビュー」のQ&A集

I 安全管理体制に係る「安全重点施策」と「マネジメントレビュー」の解説

1. ガイドライン5.（3）及び（12）1）の記載内容

（1）5.（3）安全重点施策

- 1) 事業者は、安全方針に沿い、かつ、自らの安全に関する具体的な課題解決に向け、組織全体、各部門又は支社等において、輸送の安全の確保に関する目標（以下「目標」という。）を設定し、目標を達成するため、輸送の安全を確保するために必要な具体的な取組計画（以下「取組計画」という。）を作成する。
目標及び取組計画は、事故及びヒヤリ・ハットの発生状況、自社を取り巻く環境の変化等に伴う新たな課題、現場等からの改善提案、内部監査、マネジメントレビュー、保安監査及び運輸安全マネジメント評価の結果、利用者からの意見・要望などにより、輸送現場の安全に関する課題を具体的かつ詳細に把握し、それら課題の解決・改善に直結するものとする。
- 2) 事業者は、目標の設定及び取組計画の作成にあたっては、以下の点に留意する。
 - ① 目標年次を設定すること、また、可能な限り、単年度の目標及び中長期の目標の両者を設定すること
 - ② 可能な限り、数値目標等の具体的な目標とし、外部の者も容易に確認しやすく、事後的にその達成状況を検証・評価できるものとする
 - ③ 取組計画の実施にあたっての責任者、手段、実施期間・日程等を明らかにすること
 - ④ 社員・職員等の高齢化及び老朽化した輸送施設等を使用することから生じる安全上の課題並びに自然災害、テロ、感染症等への備えに配慮すること
 - ⑤ 現場の声を汲み上げる等、現場の実態を踏まえた改善効果が高まるよう配慮すること
 - ⑥ 社員・職員等が理解しやすく、輸送の安全性の向上への熱意・モチベーションが高まるよう配慮すること
 - ⑦ 目標達成後においては、その達成状況を踏まえ、必要に応じて、より高い目標を新たに設定すること
- 3) 事業者は、目標を達成すべく、取組計画に従い、輸送の安全に関する取組を着実に実施する。
- 4) 事業者は、安全重点施策について定期的に取組計画の進捗状況及び目標の達成状況を把握するとともに、内部監査の結果等を踏まえ、マネジメントレビューの機会等を活用して、少なくとも1年毎に見直しを行う。

(2) 5. (12) マネジメントレビュー

1) マネジメントレビュー

- ① 経営トップは、安全管理体制が適切に運営され、有効に機能していることを確認するために、少なくとも1年毎にマネジメントレビューを行う。さらに、重大な事故等が発生した際は適宜実施する。
- ② 経営トップは、マネジメントレビューの際に、例えば以下に示す安全管理体制に関する情報を確認し、安全管理体制の改善の必要性と実施時期、必要となる資源等について検討を行う。
 - ・社員・職員等への安全方針の浸透・定着の状況
 - ・自社を取り巻く環境の変化等に伴う新たな課題への対応状況
 - ・安全重点施策の進捗・達成状況
 - ・自然災害、テロ、感染症等への備えと対応に係る取組状況
 - ・情報伝達及びコミュニケーションの確保の状況
 - ・外部からの安全に関する要望、苦情
 - ・事故等の発生状況
 - ・是正措置及び予防措置の実施状況
 - ・安全管理体制の実施状況及び改善の必要性の有無
 - ・教育・訓練の実績、安全上の課題に対する教育・訓練の効果
 - ・内部監査の結果
 - ・改善提案
 - ・過去のマネジメントレビューの結果に対する対応状況
 - ・国の保安監査や運輸安全マネジメント評価の結果
 - ・その他必要と判断した情報 など
- ③ マネジメントレビューの具体的な実施体制及び方法は、事業者の安全管理の実態に見合ったものとする。
- ④ 経営トップは、マネジメントレビューの結果として、例えば以下に示す事項を決定する。
 - ・今後の安全管理体制の構築・改善に関する目標と取組計画（次年度の安全重点施策を含む。）
 - ・輸送の安全の確保に関する取組の手順・方法の見直し・改善
 - ・輸送の安全の確保に関する組織・人員体制の見直し・改善
 - ・輸送の安全の確保に関する投資計画の見直し・改善 など

2. ガイドラインにおける「安全重点施策」及び「マネジメントレビュー」の位置付け

(1) ガイドラインにおける用語の定義

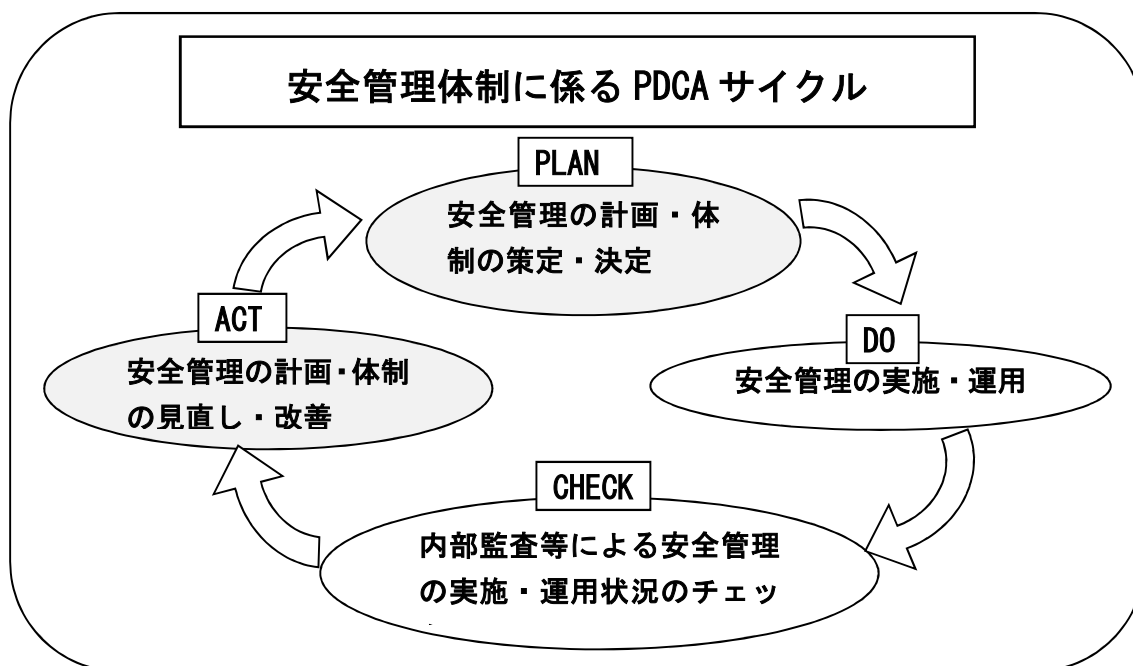
ガイドライン4.「用語の定義」において、「安全重点施策」及び「マネジメントレビュー」は、以下のとおり定義されています。

(6) 安全重点施策：安全方針に沿い、かつ、自らの安全に関する具体的な課題解決に向けて設定した、組織全体、各部門、支社等における輸送の安全の確保に関する目標と、その目標を達成するために必要な具体的な取組計画

(9) マネジメントレビュー：経営トップが主体的に関与して、少なくとも年に1回、事業者全体の安全管理体制の構築・改善の状況を振り返り、総括し、それら安全管理体制が適切かつ有効に機能していることを評価し、必要に応じて、見直し・改善を行う活動

(2) ガイドラインにおける「安全重点施策」「マネジメントレビュー」の位置付け

安全重点施策は、以下に示す「安全管理体制に係るPDCAサイクル」のPLAN（計画）に該当し、マネジメントレビューは、ACT（見直し・改善）に該当します。つまり、内部監査等による安全管理の実施・運用状況のチェックの結果、明らかとなった事業者の安全管理体制上の課題や問題点等について、必要な見直し・改善を行い、事後の安全管理の取組計画などに反映する流れを指しています。



【図1：安全管理体制に係るPDCAサイクルにおける「安全重点施策」と「マネジメントレビュー」】

したがって、事業者は、安全管理体制に係るマネジメントレビューの仕組みを構築して適時・適切に実施し、次期安全重点施策の取組計画などへ反映することにより、安全管理の各種取組が改善し、ひいては、安全最優先の原則が事業者内部に徹底され、安全文化の構築・定着を促し、安全性向上を図ることが期待されます。

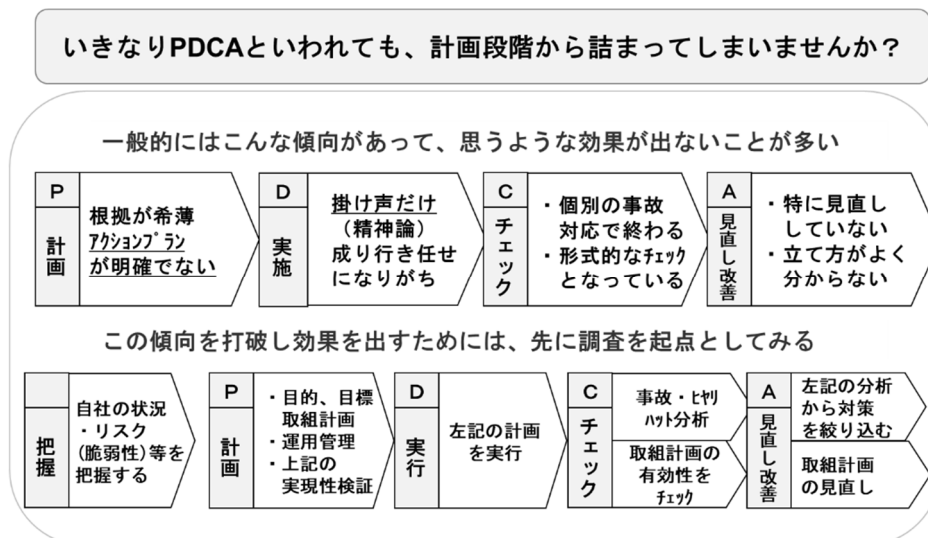
3. 安全重点施策の解説

(1) 自社の状況・リスク（脆弱性）の把握

担当者は、上司から突然「今年度の安全重点施策を検討・策定して欲しい」と依頼されても、「一体、何をすれば良いの?」と悩むことでしょう。実際、平成18年10月からの制度運用、評価結果から、自らの安全に関する具体的な課題を安全重点施策に策定していない運輸事業者が散見されました。組織における安全マネジメントを効果的に推進していくためには、PDCA サイクル運用前の「自らの安全に関する具体的な課題（状況・リスク）の把握」が重要な役割を果たします。

安全重点施策は、PDCA サイクルのPLAN（計画）に該当しますが、計画の策定にあたって、自社の状況・リスク（脆弱性）が把握できていないと、明確な根拠がない計画や漠然とした計画が作られるおそれがあります。適切な計画がない場合、効果が期待できる取組を検討できず、DO（実施）において掛け声だけ等の具体性のない取組に終始する傾向があります。そして、具体的な取組がないため、CHECK（チェック）では総論として定性的な確認に留まり、最終的にACT（見直し・改善）で個々の取組の効果が評価できないため、見直し改善を検討できないおそれがあります。

一方で、自社の状況・リスク（脆弱性）を的確に把握できていれば、明確で効果的な目標や取組計画を策定することが可能となり、その取組内容も明確なものとなります。取組内容が具体的であれば、取組結果の効果の分析・検証も行いやすくなります。その結果、詳細な分析結果を得ることができ、より適切な対策の検討・次年度計画の策定が可能となるのです。



【図2：PDCA サイクル実施前における自社の状況・リスク等の把握の必要性】

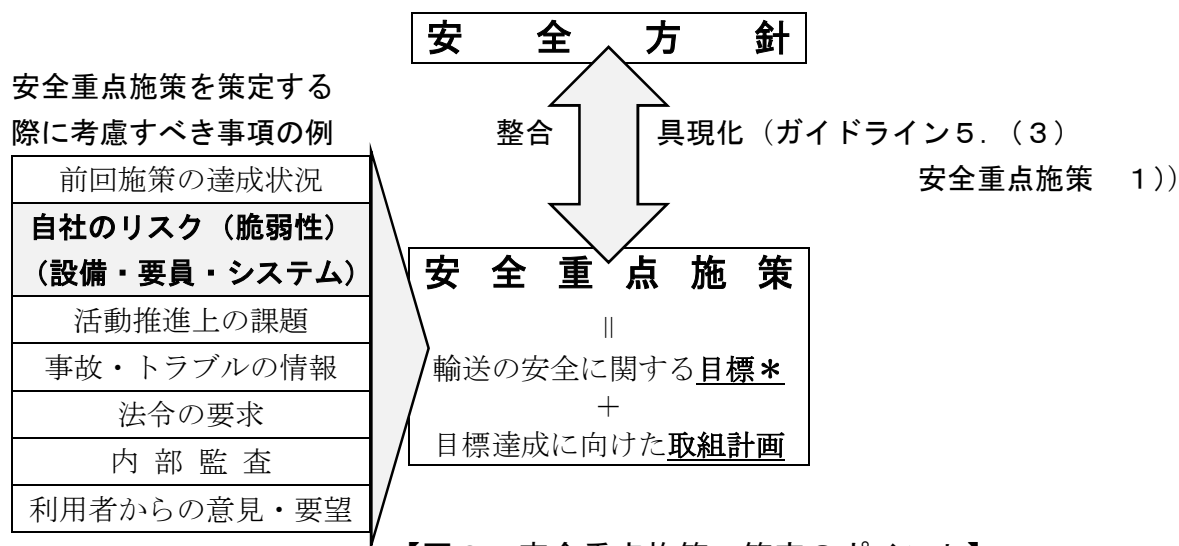
したがって、安全重点施策を策定する際は、まず「自分の会社の弱いところは何だろう？」と考えてみましょう。恐らく、3つ、4つは思い浮かぶものです。事故を例に考えてみましょう。もし、納品先でのバック事故が多いのであれば、バック事故削減を目標に設定するなど、自ら改善すべきと考える具体的な課題について、十分に考慮した上で目標を策定することが安全管理体制の見直し・改善を行う上で望ましいと考えられます。

(2) 目標

目標を設定する際は、前回の安全重点施策の達成状況に加え、自社のリスク（脆弱性）、活動推進上の課題、法令の要求、事故やヒヤリ・ハットの発生状況、自社を取り巻く環境の変化等に伴う新たな課題、現場からの改善提案、保安監査の結果、運輸安全マネジメント評価の結果、内部監査の結果、マネジメントレビューの結果、利用者からの意見・要望などを考慮し、輸送現場の安全に関する課題を具体的かつ詳細に把握し、それら課題の解決・改善に直結するものを策定しましょう。多くの運輸事業者が抱えている社員・職員の高齢化、老朽化した輸送施設等を使用することから生じる安全上の課題及び自然災害、テロ、感染症等への備えについても配慮します。

また、目標は定量的な数値指標を組み込むなど、可能な限り数値目標等の具体的な目標とし、外部の者も容易に確認しやすく、事後的にその達成状況を検証・評価できるものとしましょう。

さらに、単年又は単年度の目標の他に、中長期の目標を設定することは、安全確保・向上に繋がると考えられます。



【図3：安全重点施策 策定のポイント】

* 輸送の安全に関する目標を策定する際のポイント

輸送の安全に関する目標には、定量的な数値指標を設定する。目標によっては定性的であっても差し支えないが、可能な限り定量的な指標を設定することで、事後の施策評価が客観的かつ容易となる。

【表 1 : 目標設定の具体例】

安全重点施策を策定する際に考慮すべき事項	目標達成等自社の状況	次年度安全目標 新設/継続の判断
前回施策の達成状況 目標：交通事故の削減 (25件以下)	未達成(30件発生)	今年度特に多く発生した 「バック事故の削減」に 注力する 【新設】 バック事故の削減 5件以下
自社のリスク(脆弱性) (設備・要員・システム)	約半数の車両は バックアイカメラ未設置	
活動推進上の課題	今回のケースでは 考慮していない	
事故・トラブルの情報	交通事故計30件発生 (うちバック事故10件)	
法令の要求	今回のケースでは 考慮していない	
内部監査	類似する事故が多発し、再 発防止策が十分ではないと 指摘	
利用者からの意見・要望	荷主から、構内バック事故 削減に関する要望あり	

(3) 取組計画

表1に示すように、目標が決まれば、目標を達成するために何をすればよいかを考えます。これが取組計画です。図4は、バック事故削減(5件以下)を目標とした取組計画表の事例です。「何をするのか」、「誰が責任者なのか」、「いつ実施するのか(いつまでに完了するのか)」が一目瞭然となるように項目を盛り込むことで、目標及び取組計画の進捗・達成状況が把握できます。

令和〇年度 目標の取組計画表

<table border="1"> <tr> <th>目標</th> <td>バック事故の削減(5件以下)</td> </tr> </table>	目標	バック事故の削減(5件以下)	作成日	令和〇年1月20日
	目標	バック事故の削減(5件以下)		
	作成者	印		
	承認日	令和〇年2月15日		
承認者	印			

No	具体的な取組項目	推進責任者	いつ												
			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
1	バック事故の検証	安全推進部	●												
2	配送ルートの見直し	営業部		●											
3	バックアイカメラの設置	運輸部		●	●	●									
4	対策の検証	安全推進部												●	

【図 4 : 目標の取組計画表 (具体例)】

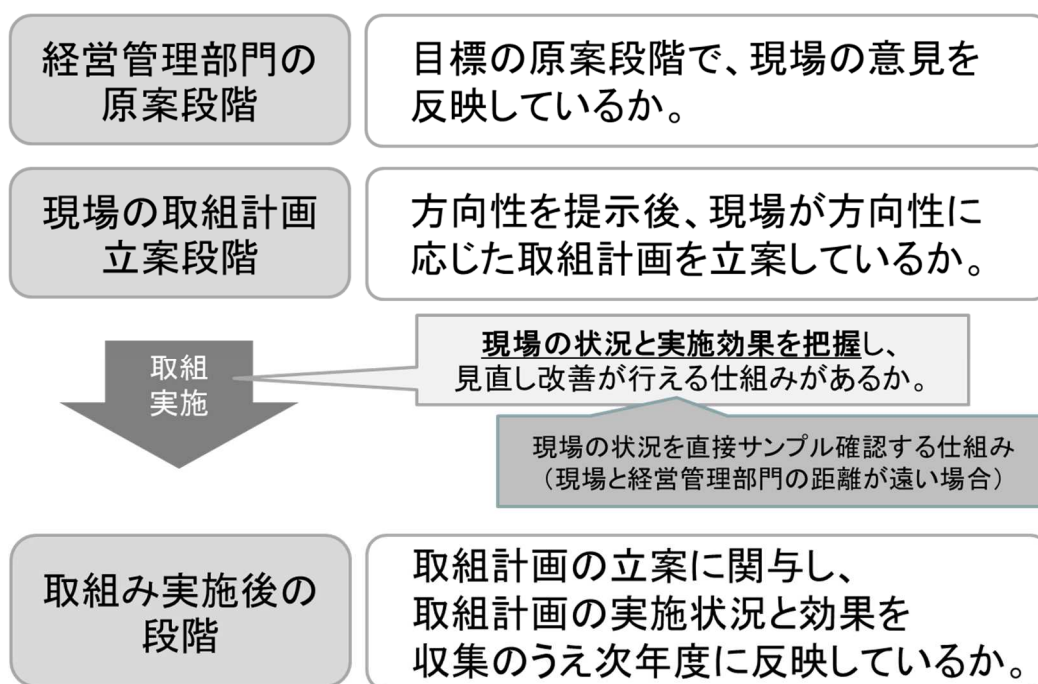
(4) 安全重点施策における経営管理部門の方向性と現場の取組計画との調和

大規模運輸事業者の場合、安全重点施策の大枠は経営管理部門が作成した上で、現場に対して大枠の方向性に応じた取組計画の立案と実施を指示する傾向にあります。適時、適切に指示を行い経営管理部門が現場の計画内容・実施状況を確認出来ていれば問題はありませんが、必要な情報を十分に把握できていない事例が散見されます。すなわち、安全重点施策の大枠の方向性の見直し・改善が十分に実施されていないという課題が生じることがあるのです。

このような課題の背景には、以下が考えられます。

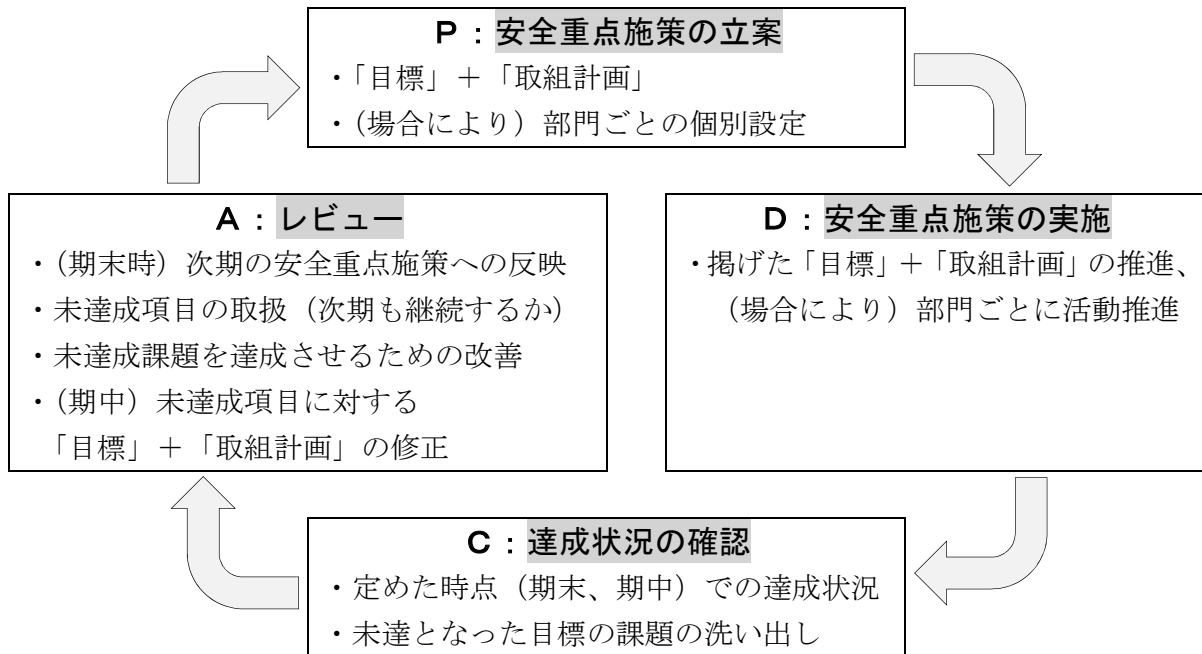
1. 経営管理部門が現場の状況を把握しようとする意識が希薄である
2. 経営管理部門と第一線の現場に、例えば、支社、管区組織などの中間取り纏めの部署があり、ダイレクトに情報が伝わらない
3. 中間取り纏めの部署からの情報を過度に信頼しており、現場の情報を検証する仕組みが構築されていない、あるいは、上手く機能していない

課題の解決に向けては、目標の原案段階、取組計画の立案段階、取組実施後の何れの段階で対応したら良いのかを考えてみましょう。もし、取組計画の実施段階において、目的に対する効果が疑問視されるのであれば、現場の状況を迅速に把握した上で、期の途中であっても、各種施策の見直し・改善が実施できる仕組みを構築することが求められます。仮に、事業規模が大きく、経営管理部門と現場の距離が大きければ、業務負担を勘案して、現場の状況を直接確認するため、例えば経営管理部門が現場に出向いて現場の取組を抽出して確認（サンプリングチェック）する等の仕組みの導入も検討しましょう。



【図5：各段階における確認事項のポイント】

安全重点施策の推進にあたっては、安全重点施策自体に対し PDCA サイクルを通じて管理していくことが重要です。図 6 に、PDCA の各段階における実施事項のイメージを示します。



【図 6 : 安全重点施策の管理 (まとめ)】

4. マネジメントレビューの解説

(1) 実施主体

マネジメントレビューは、事業者全体の安全管理に係る取組を総括し、次期等（次年度、次年）の取組計画や体制の方向性などを決定する観点から、経営トップ自らが主体的に関与し、実施することが重要です。

(2) 実施時期

マネジメントレビューは、少なくとも1年毎に、事故等の発生件数、教育・安全指導の進捗状況及び内部監査の結果などが活用できる時期であり、事業者における課題に的確に対応した次期安全投資計画を策定する前である第4四半期に実施することが望まれます。

なお、見直し頻度を高めたい場合は、年2回、または通期で実施しても構いません。

【表2：実施時期のイメージ】（4月から事業年度が始まる事業者の例）

実施時期	備考
1～2月	第3四半期までの状況を翌年度に反映

また、重大な事故等が発生した場合や、組織の変更又は安全管理規程の改正等があった場合は、内部監査と同様に臨時のマネジメントレビューを実施し、安全管理体制が効果的に機能しているか、その有効性を確認します。

(3) 実施方法等

1) 実施方法

マネジメントレビューは、以下に示す実施方法がありますが、運用しやすい方法を採用するとよいでしょう。

- ① 経営トップが参加する例えば運輸安全マネジメント会議を活用して実施
- ② 事業者全体の意思決定の場である経営会議など既存の会議体で実施
- ③ 安全統括管理者等が安全管理体制の取組状況や課題等について取りまとめ、経営トップに報告し、当該報告をもとに経営トップが必要な指示・決定を行う形式で実施

2) マネジメントレビューで総括又は振り返るべき事項・情報

マネジメントレビューでは、事業者全体の安全管理に係る取組を総括し、事後の取組計画や体制の方向性などを決定するため、マネジメントレビューで総括又は振り返るべき事項・情報としては、ガイドライン5.（12）1）②に例示する情報などを幅広く収集し、取りまとめ、総括・検討するとよいでしょう。

3) マネジメントレビューで決定すべき事項

マネジメントレビューを実施した結果として、ガイドライン5.（12）1）④に例示する事項などを決定するとよいでしょう。

4) マネジメントレビューの実施記録

マネジメントレビューを実施した際には、事後に安全管理の各種取組を振り返ることでより適切な取組を実施する参考とするため、上記1)に示すいずれの方法の場合にあっても、確実に記録を作成し、適切な方法で保存することが重要です。

マネジメントレビューの実施記録を残すことで、例えば、同じような傾向の事故が再発したときに、対策を見返すことにより、有効な再発防止策を策定することが可能となります。そのためにも、単に取組を実施した内容だけを記録するのではなく、その効果についても記録することが望まれます。

マネジメントレビュー（安全管理体制の見直し）は、少なくとも年に1回、事業者における安全管理体制全般について、経営トップ主導の下、包括的に評価すること（※事業者）の安全管理体制全般のPDCAサイクルの「A」の取組

マネジメントレビューに必要な情報（インプット情報）

安全管理体制の実施状況に関する必要な情報を網羅的に収集・整理（以下、情報例）

- ・ 輸送の安全に関する目標や取組計画の達成状況、進捗状況
- ・ 安全管理体制にかかる内部監査の結果
- ・ 事故、トラブル等の発生状況
- ・ 現場や利用者からの意見、要望
- ・ 保安監査結果
- ・ 運輸安全マネジメント評価結果
- ・ その他安全管理体制上の課題等

マネジメントレビューの実施

（実施方法例1）

- ・ 経営トップが出席する会議体（見直し会議等）で審議・決定

（実施方法例2）

- ・ 安全統括管理者が上記インプット情報を取りまとめ、経営トップに直接報告し、トップが必要な見直しを指示

※マネジメントレビューのポイント：経営トップが主体的に関与・実施！

マネジメントレビューの結果（アウトプット）

改善の必然性、方向性、実施時期等を決定（以下、アウトプット例）

- ・ 安全方針の改正、または維持
- ・ 次年度の安全重点施策（安全目標、取組計画）
- ・ 安全管理規程他、安全に関する各種手順書、マニュアルの見直し、または維持
- ・ 安全に係る組織体制の見直し、または維持
- ・ 安全投資（要員確保、輸送施設更新、教育訓練等）計画の見直し、または維持

【図7：マネジメントレビューについて（まとめ）】

マネジメントレビュー（安全管理体制の全般の見直し）

5. マネジメントレビューから安全重点施策検討の実施方法について

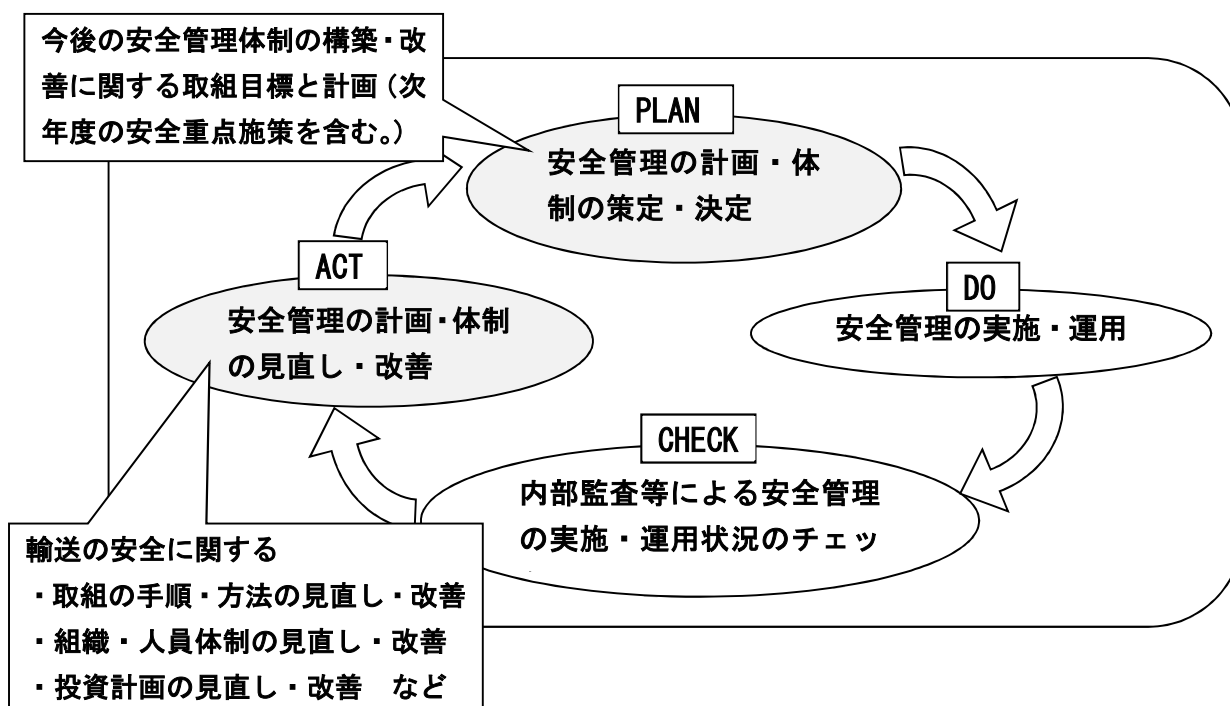
(1) 全体的な PDCA の整理 : A (見直し・改善) ⇒ P (計画)

1) 安全重点施策とマネジメントレビューの関係整理

これまでの第1項から第4項で、自社の安全に関する具体的な課題解決に向けた目標と取組で構成される「安全重点施策」と、経営トップの主体的関与により、自社の安全管理に係る取組を総括し、事後の取組計画や体制の方向性などを決定する「マネジメントレビュー」の意義、お互いの位置付けと関係性を説明してきました。

輸送の安全確保を確実にする安全管理体制の構築・改善の柱となるものは安全重点施策ですが、目標とそれに対する取組の結果が年度末時点でどこまでどのように達成されたのかについて、マネジメントレビューを通じて定量的・定性的に検証し、次年度の安全重点施策の策定に繋げていく過程（プロセス）が重要となります。

すなわち、事業遂行上での様々なリスク（脆弱性）・課題を基に策定される安全重点施策は、PDCA サイクルの PLAN（計画）と位置付けられ、DO（実施）に基づく達成状況を内部監査等で CHECK（チェック）、続けて ACT（見直し・改善）に位置付けられるマネジメントレビューで、内部監査結果その他で構成される安全管理体制に関する情報（インプット）に基づいて検討を行い、一例として以下に示す事項など（アウトプット）を決定することが、ACT（見直し・改善）から PLAN（計画）に繋がる一連の取組となります。

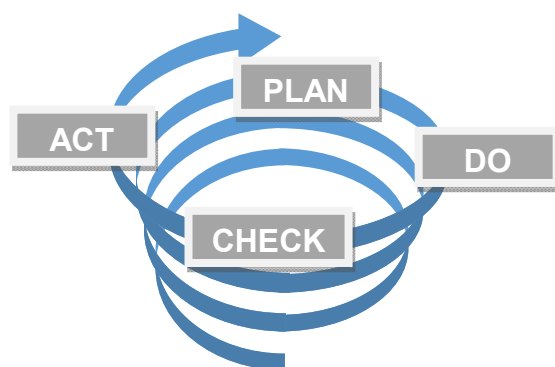


【図8：安全管理体制に係る PDCA サイクルにおける「安全重点施策」と「マネジメントレビュー」（再掲）】

2) 安全管理体制の運用と管理

ここまでは、安全重点施策からマネジメントレビューまでの安全管理体制に係る PDCA サイクルについて、主として単年度で実施することが望まれる取組を整理しています。

既に安全管理体制を構築・運用されている各事業者は、単年度のみ視点ではなく中長期的な視点で自社のリスク（脆弱性）を把握した PDCA サイクルを推進すること、すなわち、以下図のように「単年度毎の安全管理体制の実施・改善に係る PDCA サイクルを積み重ねる形での継続的改善（スパイラルアップ）」を目指した運用と管理が望まれます。



【図9：中長期的な継続的改善（スパイラルアップ）のイメージ】

PDCA サイクルのスパイラルアップを有効なものとするためには、前年度と次年度の連続性を確実なものにすること、すなわち、前年度のマネジメントレビュー（PDCA の「A」に該当）で、安全重点施策が意図した結果・指標等に基づき、何がどこまでどのように達成されたのかを確認し、次年度の安全重点施策を含む安全管理体制の計画（PDCA の「P」に該当）に結びつけることが重要となります。ここでいう「前年度と次年度の連続性」こそが、PDCA サイクルでの「A⇒P」に該当するプロセスとなります。

（2）振り返り（自社の状況・リスクの把握）の実施有無による PDCA の差異）

1) マネジメントレビューにおける傾向と課題

PDCA における ACT（見直し・改善）⇒PLAN（計画）の過程では、「自社の状況・リスク（脆弱性）の把握」が重要であることを前項で記載しましたが、運輸安全マネジメント評価では、以下のような課題が散見されます。

- ① マネジメントレビュー時に用いるインプット情報には、当該年度の安全目標の結果、安全重点施策に基づく取組計画の実施状況、次年度の目標（案）、重点施策・取組計画（案）等が記載されることが一般的です。

しかしながら、マネジメントレビューにおいて、実施した取組内容のみが記載され、実施した結果、どのような効果が得られたかまでは記載されてい

ないケースが数多く確認されています。このため、取組効果の優劣が十分に把握できず、取組の継続・見直し・廃止について検討することが難しいという事態に至っていること

- ② 取組の改廃の検討が進まないため、毎年取組の数が増えてしまい、現場の負担増大に加え、やらされ感によるモチベーションの低下を引き起こし、現場が疲弊しているケースが見られます。この背景として、取組の企画段階において、どれくらいの資源（必要な要員、情報、輸送施設等）を活用できるか、どのように改善の取組を進めていくか（効果を測るか）等の議論が十分に行われていないことがあり、結果として、取組を実施することが目的となっていること

これらの課題解決へのポイントとして、取組の成果をまとめたインプットに向け、予め、取組の企画段階で、どれくらいの資源を活用できるか、どのように効果を測るか（定性的な評価でも差し支えないが、可能な限り定量的な評価方法を検討）について、確実に議論して整理することが求められます。

2) 自社の状況・リスク（脆弱性）の把握の重要性

安全管理体制の柱となる安全重点施策の策定、即ち PDCA サイクルの「P」に着手する前に、その策定内容を実質あるものとするため、「自社の状況・リスク（脆弱性）の把握」が重要であることを、本書 4 頁で解説致しました。

この把握を行うことは、安全管理体制をスパイラルアップするための PDCA における「A⇒P」のプロセスでも改めて必須となります。

事業を継続していく中で、自社を取り巻く経営環境は時々刻々と変化していきます。ここでいう「時々刻々と変化する自社を取り巻く経営環境」から導き出されるものこそ「自社の状況・リスク（脆弱性）」であり、これを把握することが PDCA における「A⇒P」のプロセスであり、次年度の計画（PDCA の「P」）に反映させる上で、「A」と「P」の橋渡しとなるのです。

したがって、「自社の状況・リスク（脆弱性）」を常に把握し、さらにこれを次年度に向けた「A⇒P」のプロセスの中に組み込み、何のために何をどのように実施するのが現場の社員・職員まで理解されるよう、安全重点施策の策定（P）と周知を図り、さらにこの実施（D）から内部監査（C）マネジメントレビュー（A）に至るまでの一連のプロセスを適切かつ具体的に進めることで、安全管理体制の形骸化防止と実効性あるスパイラルアップにつなげることが重要となります。

(3) まとめ

本資料は、これまでに実施してきた運輸安全マネジメント評価の結果から、マネジメントレビュー実施後に効果的なアウトプット＝自社のリスク（脆弱性）・課題に的確に対応の上、次年度以降の安全重点施策を策定する過程（プロセス）が実施されていないことが見出されたため、今後における各事業者の安全管理

体制の実効性を高め、輸送の安全を持続的に向上していただく一助として作成したものです。

運輸事業者を取り巻く安全上の課題として、人材不足に起因する社員・職員の高齢化、厳しい経営状況に起因する輸送施設等の老朽化があり、加えて自然災害の頻発化・激甚化に伴って、地域公共インフラとしての事業継続を如何に担保するかが問われております。

これらの運輸事業における共通した課題を、限られた経営資源を以て、直ちに解決することは非常に困難であると思料されます。

しかしながら、経営環境の変化を的確に捉え、これを「自社の状況・リスク（脆弱性）」の把握に反映させ、限定された経営資源の中にあっても、創意と工夫によって、実効性ある安全重点施策の策定と実施を図り、その達成度について、適切な指標に基づき内部監査などで精査した結果をマネジメントレビューのインプットとした上で、次年度に向けた安全重点施策をアウトプットとして策定し、継続的に改善していくことが強く望まれます。

重ねてとなりますが、本資料を随時ご参照の上、PDCA サイクルに沿った安全管理体制の更なるスパイラルアップを図り、事業経営の安定と発展に繋げると共に、今後ともその根幹となる輸送の安全確保にご尽力いただくことを期待します。

II 参考資料

別添1 安全重点施策策定・運用の手順（参考）

安全重点施策策定・運用手順書

1. 目的

本手順書は、安全方針に沿い、かつ、自らの安全に関する具体的な課題解決に向け、組織全体、各部門又は支社等において、輸送の安全の確保に関する目標（以下「目標」という。）を設定し、目標を達成するため、輸送の安全を確保するために必要な具体的な取組計画（以下「取組計画」という。）を作成するために必要な策定手順及び進捗・達成管理方法を定めることを目的とする。

2. 目標及び取組計画策定手順

- (1) 安全推進部は、第3四半期までの事故発生状況、「目標」の達成状況等を踏まえ、次年度の「目標（案）」及び「取組計画（案）」を策定する。
- (2) 年度末の○か月前に実施する「安全部門会議」において、「目標（案）」及び「取組計画（案）」を審議する。
- (3) 年度末の△か月前に実施するマネジメントレビュー（「安全推進委員会」が該当）において、次年度の「目標」及び「取組計画」の承認を得る。
- (4) 各部門は、「目標」を踏まえ、「部門 目標」及び「部門 取組計画」を策定する。
- (5) 安全推進部は、各部門が策定する「部門 目標」及び「部門 取組計画」の策定時に、必要に応じてアドバイスを実施する。

3. 取組計画の進捗状況、達成方法手順

- (1) 安全推進部長は、毎月実施する「安全部門会議」において、「部門 目標」及び「部門 取組計画」の進捗状況を把握し、必要に応じて改善を指示する。
- (2) 安全推進部は、四半期ごとに各部門からの「目標」等の進捗状況を取り纏め、「安全推進委員会」で報告する。

株式会社 ○○ ○○

版	改定内容	改訂日	担当	承認
1	新規制定	平成18年10月1日	東	西

令和 年度 取組計画表

作成日	
作成者	印
承認日	
承認者	印

目標	
----	--

別紙－1 安全重点施策の取組計画表

No	具体的取組項目	推進責任者	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1														
2														
3														
4														

別添2 マネジメントレビュー会議の手順（参考）

マネジメントレビュー会議手順書

1. 目的

本手順書は、経営トップが自社で構築・運用している運輸事業に係る安全管理体制を評価し、かつ、見直し・改善するための「マネジメントレビュー会議」が、円滑かつ確実に実施されることを目的として、会議開催の手順を定める。

2. 定義

安全管理規程によるほか、次のとおりとする。

(1) マネジメントレビュー会議

年1回以上、年1回定期的に実施するマネジメントレビュー会議。この会議は、経営トップが開催時期を指定して実施する。

(2) 臨時マネジメントレビュー会議

重大事故の発生、安全管理規程の改正等があった場合であって、経営トップ又は安全統括管理者が必要と認めた場合に実施するマネジメントレビュー会議をいう。

3. 手順

マネジメントレビュー会議（以下「会議」という。）は、次の手順により実施する。ただし、本手順書に拠りがたい場合であって、経営トップの承認を受けた場合は、この限りでない。

3. 1 会議の招集

経営トップは、会議を毎年1回（原則として〇月）開催するほか、下記のような重要問題が発生した場合等には、必要に応じて臨時会議を開催する。なお、会議の開催日時、場所については安全統括管理者が連絡文書により関係者に通知する。

- a. 安全管理体制上の重大な問題点の認識
- b. 重大事故、緊急事態の発生
- c. 安全管理体制における改善の必要性の認識
- d. 組織の変更
- e. その他

3. 2 会議の出席者

経営トップ、安全統括管理者及び経営トップが必要と認め別途指名した者。

3. 3 会議の議題

会議で審議する情報等は次のとおりとし、安全統括管理者又は安全統括管理者が指名した者が報告、説明を行う。

- a. 安全管理体制の適切性・妥当性
- b. 安全方針の浸透・定着の状況
- c. 安全重点施策の進捗・達成状況
- d. 自然災害、テロ、感染症等の備えと対応に係る取組状況
- e. 情報伝達及びコミュニケーションの確保の状況
- f. 事故等の発生状況
- g. 安全に関する投資の実施状況
- h. 安全管理体制の実施状況及び改善すべき点（改善提案を含む）の有無
- i. 安全方針、安全重点施策、組織、手順の変更の必要性
- j. 事業環境（組織・業務・設備・法令等）の変化に対する考慮
- k. 内部監査の結果（第三者監査、第三者(外部)監査の結果を含む）
- l. 是正措置及び予防措置の結果
- m. 外部からの安全に関する要望、苦情
- n. 過去のマネジメントレビューの結果に対する対応状況
- o. その他

3. 4 会議での決定事項

会議では、次の事項について決定及び措置を行う。

- a. 安全管理体制の有効性の見直しと改善
- b. 安全管理規程の遵守徹底に必要な業務の継続的改善
- c. 経営資源投入の必要性
- d. 安全方針、安全重点施策の策定・見直し
- e. その他

3. 5 議事録の作成と配布

安全統括管理者は会議実施後10日以内に議事録を作成し、会議の出席者にその写しを配布する。

4. 記録

4. 1 マネジメントレビュー会議議事録（保管期間：10年）
4. 2 マネジメントレビュー会議開催通知書（保管期間：3年）

別紙ー1 マネジメントレビュー会議記録

開催年月日		参加者	
開催場所			

	報告項目	インプット情報 (報告内容・資料)	検討事項	アウトプット (検討結果・目標)	次年度 実施者
1	社員・職員への安全方針の浸透・定着の状況				
2	安全重点施策の進捗・達成状況				
3	自然災害対応に係る取組状況				
4	情報伝達及び コミュニケーションの確保の状況				
5	外部からの安全に関する要望、苦情				
6	事故等の発生状況				
7	是正措置及び予防措置の実施状況				
8	安全管理体制の実施状況及び改善の 必要性の有無				
9	教育・訓練の実績、 安全上の課題に対する教育・訓練の効果				
10	内部監査の結果				
11	改善提案				
12	過去のマネジメント レビューの結果に対する対応状況				
13	国の保安監査や 運輸安全マネジメント評価の結果				
14	その他、必要と判断した情報				

【使用にあたっての注意事項】

- 全ての報告項目を埋める必要はありません。
- 必要に応じて、各報告項目を増減・細分化して使用ください。
- このフォーマットは、以下の URL からダウンロードできます。

<https://www.mlit.go.jp/unyuanzen/documents.html>

別紙ー2 マネジメントレビュー会議記録【記入例】

開催年月日	2022年2月20日	参加者	代表取締役社長、担当取締役（安統管）、
開催場所	本社大会議室		担当部長（安推室長）、各部長、ほか

	報告項目	インプット情報 (報告内容・資料)	検討事項	アウトプット (検討結果・目標)	次年度 実施者
1	社員・職員への安全方針の浸透・定着の状況	安全意識の確認アンケート、ほか	安全方針の改訂、周知浸透の取組	安全方針は維持、周知浸透の取組強化	経営管理部門
2	安全重点施策の進捗・達成状況	各営業所の報告、安推取り纏め	目的の達成度、次年度の重点施策	次年度の安全重点施策	経営管理部門
3	自然災害対応に係る取組状況	対応計画、実施状況報告、教育・訓練結果	次年度の取組事項、訓練計画	次年度の取組目標、取組・訓練計画	安推、総務、財務
4	情報伝達及びコミュニケーションの確保の状況	会議議事録、巡視、巡回状況、ほか	改善すべき事項の有無、改善計画	次年度の取組目標	経営管理部門
5	外部からの安全に関する要望、苦情	要望、苦情取りまとめ、ほか	要望、苦情等から改善の有無	改善計画	総務、営業
6	事故等の発生状況	事故、トラブル、ヒヤリ・ハット報告	事故削減・防止計画	事故削減・防止計画	安推、営業所
7	是正措置及び予防措置の実施状況	再発防止策の実施状況、効果報告、ほか	同上	同上	安推、営業所
8	安全管理体制の実施状況及び改善の必要性の有無	今回は無し	今回は無し	今回は無し	
9	教育・訓練の実績、安全上の課題に対する教育・訓練の効果	教育・訓練実施状況、効果把握統計、ほか	教育訓練計画、見直し事項	次年度教育訓練計画	安推、営業所
10	内部監査の結果	内部監査報告書、監査員の力量評価	見直し事項、監査員教育	次年度内部監査実施計画、教育計画	安推、営業所
11	改善提案	各部からの提案、社内投書、ほか	改善の必要性	改善計画	安推、営業所
12	過去のマネジメントレビューの結果に対する対応状況	要員確保、養成の取組結果	長期的な要員確保の必要性	要員確保活動の強化、養成計画の見直し	経営管理部門
13	国の保安監査や運輸安全マネジメント評価の結果	監査報告、安全マネジメント評価報告書	改善事項	運輸安全マネジメントに基づく改善	安推、営業所
14	その他、必要と判断した情報	X社との業務提携	リスク評価	増員計画	経営管理部門
		燃料電池車の導入	運行計画	運行、整備担当養成	

【使用にあたっての注意事項】

- 全ての報告項目を埋める必要はありません。
- 必要に応じて、各報告項目を増減・細分化して使用ください。

別添3 マネジメントレビュー会議の手順（小規模事業者向け）（参考）

0. はじめに

組織規模が大きく、稟議制などで階層的な組織運営体制が運営されている大規模事業者とは異なり、小規模事業者においては経営トップ主導による組織内での意思決定の迅速さや柔軟性、その他社内全体で経営上における決定事項などの即時共有を図りやすい利点があります。

一方、大規模事業者に比して、人的資源が少ない中で多岐にわたる業務を処理するが故の多忙さ、あるいはお互いの顔がいつも見えることから、「言わなくても分かっているだろう」など、社内決定事項・各種施策等に関する社内周知・理解を促す取組がなおざりにされがちであること、あるいは「文書・記録化までしなくても、それぞれの従業員が判っていればよいだろう」のような属人的対応への依存などに起因し、日々の経営・業務活動に包含された安全管理体制の運営、さらにはPDCAサイクルに沿ったスパイラルアップを図るためのマネジメントレビューにおいて、その根幹プロセスである広義のコミュニケーション、文書・記録管理などの対応が不十分となり、当該レビュー自体も形骸化または陳腐化する恐れがあります。

このような小規模事業者における特有の事情または傾向（安全管理体制の構築が未だ過渡期にある事業者を含む）を考慮し、自社の規模や実情を踏まえつつ、マネジメントレビューの目的から逸脱することなく、効率的な運営を図ることができるかについて、本書別添2の資料に記載される「マネジメントレビュー会議手順書」の内容を基に解説します。

なお、各項番に続く本文は、大規模事業者または安全管理体制の構築・運用が進んでいる事業者を対象とする資料別添2のものに準拠していますが、その下に続く「矢印（⇒）」以下の部分にて、小規模事業者等での検討事項を記載しています。

1. 目的

本手順書は、経営トップが自社で構築・運用している運輸事業に係る安全管理体制を評価し、かつ、見直し・改善するための「マネジメントレビュー会議」が、円滑かつ確実に実施されることを目的として、会議開催の手順を定める。

⇒ 上記の「目的」については、組織規模の規模を問わず同じです。

但し、「経営トップ」は必ずしも社長独りを指すものでなく、経営層にある複数名を経営トップとして位置付けることを妨げるものではありません。もちろん、その場合には誰がその中で、主導的立場にあり、最終的な責任を負う者かを定めておく必要があります。この手法を採る場合、日々の経営業務に多忙な社長の業務負担を分散・軽減するメリットはありますが、実質的には、何れの場合においても、筆頭取締役たる社長がその責務を負うことにな

ります。

また、経営層に属する役員が就く安全統括管理者については、経営上での営利追及と輸送の安全確保に係るバランスを考慮し、安全面に特化した経営トップへの意見具申を行う重要な職責を負うことから、専属的な任命を行うことが求められます。

但し、小規模事業者において、経営トップが安全統括管理者としての経験及び力量を有し、自社の安全管理体制について、安全を最優先とする経営判断が確実に行われている場合においては、安全統括管理者を兼務することを妨げるものではありません。

2. 定義

安全管理規程によるほか、次のとおりとする。

(1) 定期マネジメントレビュー会議

年1回以上、定期的に実施するマネジメントレビュー会議。この会議は、経営トップが開催時期を指定して実施する。

⇒ 組織の規模・実情より、別途に会議体を設けることが難しい場合、年度末の『経営会議』・『安全・衛生・品質・環境推進委員会』などの場を活用することも一案です。

(2) 臨時マネジメントレビュー会議

重大事故の発生、安全管理規程の改正等があった場合であって、経営トップ又は安全統括管理者が必要と認めた場合に実施するマネジメントレビュー会議をいう。

3. 手順

マネジメントレビュー会議（以下「会議」という。）は、次の手順により実施する。ただし、本手順書に拠りがたい場合であって、経営トップの承認を受けた場合は、この限りでない。

3. 1 会議の招集

経営トップは、会議を毎年1回（原則として〇月）開催するほか、下記のような重要問題が発生した場合等には、必要に応じて臨時会議を開催する。

- a. 安全管理体制上の重大な問題点の認識
- b. 重大事故、緊急事態の発生
- c. 安全管理体制における改善の必要性の認識
- d. 組織の変更
- e. その他

⇒ 組織の規模や実情にかかわらず、各年度における安全管理体制全般の見直しと改善を図る目的から、少なくとも年1回実施（年度末とすることが望ましい）することが必須です。

また、臨時会議の議題については、上記a項からe項までが代表的なものになりますが、既存の安全管理体制に重大な影響や根本的な変更を及ぼす事象、または組織の変更に関して議論することが、その主眼となります。

3. 2 会議の出席者

経営トップ、安全統括管理者及び経営トップが必要と認め別途指名した者。

⇒ 誰もが任意に参加して意見が述べ得るような環境であれば、「経営トップが必要と認め別途指名した者」に限定する必要はありません。

3. 3 会議の議題

会議で審議する情報等は次のとおりとし、安全統括管理者又は安全統括管理者が指名した者が報告、説明を行う。

- a. 経営トップの責務等
- b. 安全管理の考え方と計画
- c. 情報伝達及びコミュニケーションの確保
- d. 事故情報等の収集・活用
- e. 教育・訓練等の取組
- f. 点検及び見直し・改善

⇒ 上記は、「運輸事業者における安全管理の進め方に関するガイドライン（令和5年6月版）」に謳われている事柄に沿ったものとなります。

小規模事業者や未だ安全管理体制の運営が過渡期にある組織などにおいて

は、組織の実情に応じて、例えば以下のように議題の性質等に沿って、これらを集約した資料をもとに議論を行われることも一案です。

(小規模自動車事業者向け参考例)

1. 経営トップの責務等	<ul style="list-style-type: none"> ・安全最優先の原則の内部徹底 ・安全方針、安全重点施策の策定、見直し・改善等に関する主体的関与 ・安全統括管理者の取組 等
2. 安全管理の考え方と計画	<ul style="list-style-type: none"> ・安全方針の策定と周知 ・安全重点施策(目標等)の策定と実施 等
3. 情報伝達及びコミュニケーションの確保	<ul style="list-style-type: none"> ・経営トップと現場のコミュニケーション ・社内における横断的な情報共有 ・利用者に対する安全啓発 等
4. 事故情報等の収集・活用	<ul style="list-style-type: none"> ・事故情報の収集及び再発防止策等の実施 ・ヒヤリ・ハット情報の収集・活用 等
5. 教育・訓練等の取組	<ul style="list-style-type: none"> ・重大事故に対する対応手順の策定 ・関係法令等の遵守の確保 ・経営管理部門、技能要員に対する教育訓練
6. 点検及び見直し・改善	<ul style="list-style-type: none"> ・内部監査 ・目標等 安全監理の取組状況に関する振り返りとその結果に基づく見直し、改善 ・現場における継続的改善

(小規模海事事業者向け参考例)

1. 代表者(経営者)の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・安全方針の作成・周知 ・具体的な安全重点施策の作成 ・重大事故への対応方法 ・必要な人員・設備等の確保・整備 ・取組状況を年1回点検し改善 ・安全管理統括者の選任、取組 等
2. 安全管理の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションの確保 ・法令等の遵守確認 ・輸送の安全に必要な手順・規則の作成 ・教育・訓練の実施 ・事故、ヒヤリ・ハット情報の活用 等
3. 安全管理の取組状況の点検と改善	<ul style="list-style-type: none"> ・年1回目標達成状況を自己チェックリストで点検 ・問題があれば、必要な改善を実施 ・安全管理統括者は上記の記録・保管 等

3. 4 会議での決定事項

会議では、次の事項について決定及び措置を行う。

- a. 安全管理体制の有効性の見直しと改善
- b. 安全管理規程の遵守徹底に必要な業務の継続的改善
- c. 経営資源投入の必要性
- d. 安全方針、安全重点施策の策定・見直し
- e. その他

3. 5 議事録の作成と配布

安全統括管理者は会議実施後10日以内に議事録を作成し、会議の出席者にその写しを配布する。

4. 記録

4. 1 マネジメントレビュー会議議事録（保管期間：10年）

⇒ 議事録の名称や保管期間については、組織の実情に応じて任意に設定してください。なお、過去の経緯と繋がりを見返す・振り返ることを可能とするための保管期間とすることを推奨します。

5. まとめ

上記の事柄は、小規模事業者や未だ安全管理体制の運営が過渡期にある事業者などを対象に、まず手始めとして組織の規模や実情を踏まえ、マネジメントレビューの目的を逸脱することなく、どのように効率的な手法を採ることができるかの参考として記載されたものです。

因みに、小規模事業者においては、フォーマル・インフォーマルな形式を問わず、朝会やその他任意の話し合いを行う場が多いと思われるので、このような場で話し合われた事柄などを記録し、次回以降の話し合いの場で都度振り返り、議論を積み重ね、安全管理体制の見直し・改善に繋げることは、正に「継続的改善」の履行になりますので、この点にも着目して、既存の会議体や話し合いの機会を複合的に活用されることを検討ください。

最後になりますが、適切かつ有効なマネジメントレビューの構築、実践及びその手法等の継続的改善を通じ、運輸安全マネジメントに基づく安全管理体制のスパイラルアップを図り、輸送の安全確保に尽力されることを期待します。

別紙ー1 マネジメントレビュー会議記録

開催年月日		参加者	
開催場所			

	報告項目	インプット情報 (報告内容・資料)	検討事項	アウトプット (検討結果・目標)	次年度 実施者
1	経営トップの責務等				
2	安全管理の考え方と計画				
3	情報伝達及びコミュニケーションの確保				
4	事故情報等の収集・活用				
5	教育・訓練等の取組				
6	点検及び見直し・改善				

【使用にあたっての注意事項】

- 全ての報告項目を埋める必要はありません。
- 必要に応じて、各報告項目を増減・細分化して使用ください。
- このフォーマットは、以下の URL からダウンロードできます。

<https://www.mlit.go.jp/unyuanzen/documents.html>

別紙ー2 マネジメントレビュー会議記録【記入例】

開催年月日	2022年2月20日	参加者	代表取締役社長（※ 安全統括管理者兼務）
開催場所	社内会議室		運行管理部長（※ 運行管理者）

	報告項目	インプット情報 (報告内容・資料)	検討事項	アウトプット (検討結果・目標)	次年度 実施者
1	経営トップの責務等	安全講話の記録、防災 品整備記録ほか	安全意識の浸透状 況の把握、「防災 の基本方針」策定 要否	定期的なヒアリングの 実施、「防災の基本方 針」策定の検討を開始	経営トップ
2	安全管理の考え方と計画	点呼時の取組目標確認 記録、指差呼称実施記 録ほか	取組目標のマンネ リ化や形骸化への 対応	リスクと課題の洗い出 しを行い、具体的目 標・取組計画を策定検 討	安統管
3	情報伝達及び コミュニケーションの 確保	各種ミーティング記 録、荷主との連絡リス ト、安全指導に係る記 録ほか	営業所への視察や 添乗指導によるリス クと課題の把握	営業所への視察や意見 交換の機会増の検討	運行管理部長
4	事故情報等の収集・活用	事故記録一式、ヒヤ リ・ハット情報集計冊 子、ドライブレコーダ ー記録、ハザードマッ プリストほか	事故再発防止策の 実効性、ヒヤリ・ ハット情報の収集 件数増加策	実効的な事故再発防止 策の確立に向けたドラ イブレコーダー記録の 活用、ヒヤリ・ハット 情報の収集手法の改善	運行管理部長
5	教育・訓練等の取組	各種研修・講習実施記 録ほか	運転手の経験・技 量のバラツキの確 認、経営・管理層 における役割・業 務認識の醸成	運転手の技量向上と職 長などへの起用に向け たキャリアプランの立 案、経営トップ以下の 管理能力・リスク感受 性向上を企図した新規 教育の導入	運行管理部長
6	点検及び見直し・改善	安全管理の取組状況の 自己チェックリストほ か	内部監査・マネジ メントレビューの マンネリ化や形骸 化への対応	自己チェックリストの 見直し、マネジメント レビューのインプット 充実に向けた見直し	経営トップ

【使用にあたっての注意事項】

- 全ての報告項目を埋める必要はありません。
- 必要に応じて、各報告項目を増減・細分化して使用ください。

別添4 安全重点施策とマネジメントレビューのQ&A集

1. 安全重点施策

(1) 目標

Q1：どのように目標を立てるべきですか？

A1：可能な限り数値目標等の具体的目標とし、外部の者も容易に確認しやすく、事後的にその達成状況を検証・評価できるものとするのが望まれます。また、目標は、自社の状況・リスク（脆弱性）等の把握した上で、それら課題の解決・改善に直結するものを策定しましょう。

Q2：数値管理が行いにくい目標（定性的な目標）でも問題ないでしょうか？

A2：目標によっては定性的であっても差し支えございませんが、定量的な指標を設定することで、事後の評価が客観的かつ容易となりますので、可能な限り数値目標等の具体的目標とするのが望まれます。

Q3：目標は何個程度設定すべきですか？

A3：目標は、いくつ定めても問題ございませんが、組織の実情に応じて策定しましょう。

Q4：どのくらいの頻度で目標の進捗確認を行うべきですか？

A4：目標に応じて、月毎、四半期毎等、確認頻度を検討いただいて結構です。

Q5：進捗状況に応じて、目標の数値は変更してもよいですか？

A5：年度途中において、目標達成が困難なことが確認された場合や、より高い水準での目標達成が見込まれる場合は、必要に応じて目標の数値を変更いただいても問題ございません。ただし、変更に伴って組織内に混乱等が生じるおそれもあるため、変更による影響については十分に考慮することが望まれます。

(2) 取組計画

Q6：取組計画は何個程度設定すべきですか？

A6：取組計画は、いくつ定めても問題ございませんが、予算や目標に必要な取組等に応じて策定しましょう。

Q7：取組計画の責任者や期限を途中で変更してもよいですか？

A7：必要に応じて、変更することは問題ございません。ただし、変更した場合は、「誰が」、「何を」、「いつまでに」実施する計画になっているかについて、組織内において適切に周知することが重要です。

Q 8 : 一年で完結しない目標については、どのように取組計画を策定すればよいですか？

A 8 : 2～3年の中長期での達成を想定して、計画を策定しましょう。また、計画の実施にあたっては、適切な頻度で進捗確認を行い、必要に応じて計画の見直しを検討しましょう。

2. マネジメントレビュー

(1) マネジメントレビューの必要性

Q 1 : 弊社では、課題等が発生した場合その都度対応しておりますので、新たに経営トップが関与するマネジメントレビューの仕組みを設けることに疑問を感じているのですが？

A 1 : 経営トップが安全管理体制の全般の仕組みに問題がないかどうかを定期的にチェックし、必要に応じて改善の指示を出すことは、全社的な輸送の安全性向上の観点から極めて重要であり、マネジメントシステムにおいて必要不可欠な取組（プロセス）であると考えます。個別の課題発生時にその都度改善策を検討・実施することも当然必要ですが、過去1年程度の輸送の安全の確保に関する取組等を振り返り、マクロな視点から会社全体の仕組みを定期的に見直すことは重要である旨、ご理解ください。

(2) マネジメントレビューの体制

Q 2 : マネジメントレビューを行うために、新たに会議体を設ける必要がありますか？

A 2 : マネジメントレビューの場として新たに会議体を設ける必要はなく、経営トップをはじめとする輸送の安全に係わる経営陣が出席する既存の経営会議等を活用し、議題の一つとしてご審議いただくこともご検討ください。

Q 3 : 既存の会議体を活用してマネジメントレビューを実施する場合、新たに『マネジメントレビュー会議手順書』を作成する必要がありますか？

A 3 : 「マネジメントレビュー会議手順書」作成の必要性は、事業者の判断です。ただし、作成しない場合は、例えば「〇〇会議の場を利用してマネジメントレビューを行う」、「いつ行う〇〇会議でマネジメントレビューを行うのか」などの内容は、手順を明確にする観点から明文化の必要性についてご検討ください。

なお、マネジメントレビュー会議の際には、インプット情報を整理した資料をもとに議論を行ってください。

Q 4 : 経営会議をマネジメントレビューの場として位置付けた場合、マネジメントレビューの審議部分に関して単独の記録を作成する必要がありますか？

A 4 : 経営会議の議事録の一部として、マネジメントレビューに関する審議が行われたことが記録されていれば結構です。

Q 5 : マネジメントレビューは、必ず会議体形式で行わないといけないのでしょうか？

A 5 : マネジメントレビューは、事業者の規模、手慣れた意志決定手順及び安全管理の実態等を勘案して決定すべきであり、必ずしも会議体形式でマネジメントレビューを行う必要はありません。会議体形式以外では、例えば、安全統括管理者が安全管理体制の課題等を取りまとめ、経営トップに報告し、当該報告をもとに経営トップが必要な指示・決定を行う形でマネジメントレビューを実施するケースも考えられます。ただし、このような場合も、会議体で行う場合と同様、当該報告や指示・決定の内容を記録し、残す必要があります。

Q 6 : マネジメントレビューを経営トップ 1 人で実施しても問題ないということですか？

A 6 : 会議体形式によるマネジメントレビューではなく、経営トップ一人によるマネジメントレビューでも問題ありません。事業の形態、規模等に応じて、マネジメントレビューの実施方法をご検討ください。

Q 7 : 記録の確認だけでレビューを行うことは問題ないですか？

A 7 : 安全管理体制の取組状況や課題等について取りまとめた記録 (ex. 安全重点施策の取組結果、内部監査報告書等) を通じて、レビューを行うことは問題ございませんが、必ず経営トップが確認し、課題に対して必要な指示・決定を行うことが重要です。

Q 8 : 自社以外の者がレビューに参加することは問題ないですか？

A 8 : レビュー時に助言や第三者の意見等が望まれる場合、必要に応じて、親会社、グループ会社、協力会社、民間の専門機関等の担当者に参加いただくことは問題ございません。また、自社以外のグループ他社に経営上の影響力がある場合、関係者にレビューに参加いただくことも一案です。

Q 9 : レビュー時に経営トップが参加しなくても問題ないですか？

A 9 : マネジメントレビューは、経営トップが、事業者の安全管理体制が適切に運営され、有効に機能していることを確認することが求められています。事業者全体の安全管理に係る取組を総括し、次期等 (次年度、次年) の取組計画や体制の方向性などを決定する観点から、経営トップ自らが主体的に関与し、実施することが重要です。

Q10 : 経営トップのレビューに対する重要性の理解が十分でなく、経営トップの参加が困難な場合、どのように対応すれば良いのでしょうか？

A10 : 経営トップによるマネジメントレビューが困難な場合、まず、経営トップにレビューの意義を理解していただくことが必要です。

経営トップがレビューについての理解が十分でない場合、運輸安全マネジメントを理解するためにガイドラインセミナーの受講を上申すること、レビューが運輸安全に寄与している事例やレビューに取り組んでいる同業他社の事例について経営トップが出席する会議で説明すること等も一案です。

(3) マネジメントレビューの時期

Q11：マネジメントレビューの実施頻度は、目安がありますか？

A11：年1回以上、次期の安全投資を決定する時期及び内部監査の結果を活用できる時期を選定することが望まれます。

Q12：予め定めた定期のマネジメントレビューの実施時期が、業務多忙により当初の予定から1ヶ月繰り延べてしまいました。問題ありますか？

A12：マネジメントレビューの実施時期につきましては、「毎年〇月に実施する」というおおよその目安を社内で定めておく必要はありますが、実際の実施月が1～2ヶ月程度前後しても、有効なマネジメントレビューが実施されていれば問題ありません。

ただし、恒常的に繰り延べが発生することは望ましくありません。

(4) 臨時のマネジメントレビュー

Q13：臨時のマネジメントレビューを行うには、経営トップの指示による場合以外でも可能ですか？

A13：臨時のマネジメントレビューは、通常、経営トップ又は安全統括管理者の指示により実施しますが、他の関係者から経営トップ又は安全統括管理者への上申に基づき行っても結構です。

(5) マネジメントレビューの手順

Q14：本資料に添付するマネジメントレビュー会議手順書どおり実施するのは、当社にとって負担が大きいのですが？

A14：本資料に添付する手順書はあくまで一例ですので、自社の規模・機能等に応じて、適宜、手順の加除訂正し、使いやすい内容でマネジメントレビューの手順を決めていただいても結構です。

Q15：ガイドラインに記載された検討（インプット）項目について、毎回全て審議する必要がありますか？

A15：検討項目の全てを毎回討議する必要はありません。自社で各検討項目の優先順位を定めて、検討いただければ結構です。また、これらの項目はあくまで例であり、自社として優先順位の高い重要な検討課題等があれば、適宜マネジメントレビューの場で追加検討を行ってください。

Q16：レビュー方法の具体例を教えてください。

A16：例えば、以下の①～③に掲げる方法があります。

- ①経営トップが参加する例えば運輸安全マネジメント会議を活用して実施
- ②事業者全体の意思決定の場である経営会議など既存の会議体で実施
- ③安全統括管理者等が安全管理体制の取組状況や課題等について取りまとめ、経営トップに報告し、当該報告をもとに経営トップが必要な指示・決定を行う形式で実施

また、レビュー時において、何について議論するか（インプット情報）、どのような議論をしたか（検討事項）、議論の結果どのような対策を決定したか（アウトプット）について、整理することで、より適切な次年度の取組計画を策定することが可能となります。さらに、インプット情報、検討事項、アウトプットについては、マネジメントレビューの実施記録に整理することが重要です。マネジメントレビューの実施記録を残すことで、安全管理体制に関する過去の類似の課題が生じたときに、その原因や対策を見返すことが可能となり、より有効な改善策を検討できます。なお、記録の様式については、別添2別紙1・別添3別紙1（小規模事業者向け）を参考としてください。

Q17：レビューを行う上で何かヒントがあれば教えてください。

A17：マネジメントレビューでは、1年間の安全管理に係る取組を振り返るとともに、次年度の取組計画や体制の方向性などを決定します。次年度の取組計画の実効性を担保するためには、必要な資源（必要な要員、情報、輸送施設等（車両、船舶、航空機及び施設をいう。))を適切に配分することが望まれます。したがって、次年度の取組検討の際には、内容だけでなく必要な資源の割当て・見直しも合わせてご検討ください。

(6) マネジメントレビューの結果

Q18：安全管理体制を構築・改善する上で、マネジメントレビューの結果をどのように活用すればよいのでしょうか？

A18：マネジメントレビューは、安全管理体制のP-D-C-AサイクルにおけるA段階であり、次のP段階へどのように反映させるかが重要なポイントとなります。

例えば、今年度の安全重点施策の達成状況を精査し、次の①、②の取組を行うことが考えられます。

- ①達成した目標については、一層の安全性の向上を図るため、より高い目標を設定し、そのために必要な施策を講じる。
- ②未達成の目標については、未達成となった原因を究明し、それら原因を解決すべき施策を追加措置するなどして、目標達成に向けた安全重点施策の修正・改善を行う。

Q19: マネジメントレビューの結果として実施すべき措置(アウトプット)として、具体的に何を考えればよいのでしょうか？

A19: マネジメントレビューの結果として実施すべき措置(アウトプット)は、あくまで例ですが、ガイドライン5.(12)1)④に掲げる事項を決定ください。

Q20: レビュー後、すぐに次年度の目標を検討すべきですか？

A20: マネジメントレビューは、主に年度末に実施され、次年度の方向性を検討することが望まれますが、レビュー後すぐに次年度目標を策定する必要はありません。ただし、レビュー時から、できるだけ時間を置かずに次年度目標を策定することが望まれます。

改定履歴	発行月
第4版	令和5年6月
第3版	平成29年10月
第2版	平成22年3月
初版	平成19年10月