

交通安全の誤解（第2回）

～良識ある企業安全構築のために～

「件数」と「行動」

（北村 憲康氏「人と車」6月号から）

■ はじめに

企業と社会一般で行われる交通安全活動の最も重要な違いは、共有された組織目標と、個人ごとの役割設定ができるか否かである。企業においては、全社及び各組織における目標設定が可能であり、その目標に基づいて個人の役割設定ができる仕組みを作り、これを運営することが可能になる。一方、社会一般の活動では、例えば「環境にやさしい安全運転」という目標を掲げても、それは政策支援や各人の意識の高さに依存する結果となり、拘束力もない。

今回は、企業の交通安全活動が、必ずしも本来の企業活動としての仕組みを作れず、形骸化した活動になりやすい問題を取り上げ、「目標設定」の考え方について述べる。

■ 目標設定とは

目標設定においては、以下の三つの考え方のいずれかを採用する企業が多い。

● 行動目標

事故の防止・削減のため、「あるべき運転」と「してはいけない運転」の内容を明確化し、それらの行動を目標として掲げ、通年あるいは一定期間取り組む。

● 結果目標

事故の防止・削減のため、通年あるいは一定期間内における結果としての事故件数あるいは事故削減率などを掲げ、通年あるいは一定期間取り組む。

● 行動及び結果目標

前記を合わせて設定し、通年あるいは一定期間取り組む。

一般の企業活動では、「行動及び結果目標」によって職制を用いた管理をしていることが多い。この場合、企業の組織ごとに結果目標が設定され、個人には、結果に基づく具体的なタスクが付与される。

■ 目標設定の事例

〈医薬品メーカーC社の事例〉

● 目標:全社結果

内容:人身事故零件、前年同期比の事故件数半減。

設定時のチェックポイント:前年、直近のトレンドを踏まえているか。無理な設定ではないか。

● 目標:各組織結果

内容:全社と同様

設定時のチェックポイント:組織ごとに前年、直近のトレンドを踏まえているか。無理な設定ではないか。

- 目標:全社行動
内容:省エネ運転
設定時のチェックポイント:事故原因と行動目標が合致しており、その合理性が担保されているか。
- 目標:各組織行動
内容:全社行動と同様で、かつ組織行動は個人も含む。
設定時のチェックポイント:組織・個人ごとに、その特性や状況を踏まえ、特に強化すべきことはないか。
- 目標:その他
内容:重大事故発生時、その個人の業務運転停止。期間中事故件数が半減以下の組織には、報奨金を検討する。
設定時のチェックポイント:事故時の罰則には結果だけではなく、その原因を踏まえる必要があるか。また、組織への報奨金は必要か。

以上は、かなり「結果目標」を重視した内容となっている。以下、掘り下げて考える。

■ 目標設定のありかた

まず、「結果目標」では、すぐさま理想を掲げず、合理的かつ共感を得やすいものとするほうがいい。そのためには、ベンチマーク値（指標・基準）の採用がいい。損保会社では、各企業の対人・対物事故の平均発生率を算定している。例えば、対人は1%、対物は5~6%程度の発生率であり、この数値を超えているか下回っているかをチェックし、超えていればベンチマーク値を目標とし、下回っていればその幅を問わずにベンチマーク値を示す。同業種別、あるいは親交の深い同業他社対比もいい。損保会社などの支援を受けてベンチマーク値を把握し、目標とすることが合理的であり、共感も得やすい。

次に「行動目標」については、理想を掲げるべきである。ただし、これは、過去1年間に発生した、頻度の高い事故や重大な事故の防止になるべきものを掲げないと共感は得られない。例えば、対物事故では駐車場内でのバック事故が40%を占め、対人事故では信号機のない交差点での事故が半数を超えている場合、駐車場でバック時に降車確認を義務付けること、信号機のない交差点に入る際に、自車優先時には加速しないこと、他車優先時には一時停止を徹底することなどを掲げることである。

■ 「行動」と「結果」のバランスのとれた目標設定例

以上を踏まえて修正したものが次の例である。

<医薬品メーカーC社の修正目標設定と内容及び修正ポイント>

前提として、前年の対人事故率は2.5%、対物事故率は8%、事故内容はバック事故が全体の40%、対人事故は信号機のない交差点での衝突、接触事故であったとする。

- 目標:全社結果
内容:対人1%未満、対物5%未満（各件数も併記する）
修正ポイント:ベンチマーク値を採用。
- 目標:各組織結果
内容:全体を達成するために、各組織における前年比から見た事故削減件数を目標とする。

修正ポイント：ベンチマーク値に基づき、組織ごとの要達成件数を設定。

- 目標：全社行動
内容：件数削減のため、バック時降車確認をすること。重大事故防止のため、信号機のない交差点は、優先時には加速しない。非優先時には一時停止を徹底する。
修正ポイント：件数削減と重大事故に分け、それぞれの主たる原因を防止する行動を目標。
- 目標：各組織行動
内容：全社行動目標に加え、組織ごとの事故状況やリスクを踏まえて、自主目標を三つまで設定し、それらを徹底する。
修正ポイント：全社目標を踏まえながら、組織ごとの自主性を目標に反映。
- 目標：その他
内容：重大事故発生時、その後の再発防止と個人ごとの安全運転目標を会社に提出させる。目標の達成状況などで報奨や罰則は設けない。
修正ポイント：事故時の罰則をやめ、再発防止に組織単位で取り組むことを制度化。

この例では、一定期間の交通安全活動ではなく、通年活動に切り替え、結果目標をベンチマーク値で決め、「半減」などと根拠のない設定をやめている。

ベンチマーク値を下回って以降は、20～30%の程度の削減を掲げ、無理のない範囲で取り組むのがいい。さらに、組織ごとの自主目標を設定させ、現場が主体的に改善に取り組む姿勢を引き出すことが大切である。

事故時は、重大事故であるか否かを問わず、罰則制度をやめた。重大事故発生時は、当事者はもちろん、組織として再発防止に取り組む素地を作ること为目标に入れている。目標設定時に組織の自主性を重視したように、事故発生後の再発防止策についても組織単位で取り組む姿勢を根付かせることが有効である。

罰則も報奨もやめたのは、「企業活動中に事故のない状態」は常に前提とされなければならず、期間ごとの多寡でそれを行うべきではないという考えからである。企業の交通安全は、一時的な努力による成績ではなく、継続的な努力を前提とすることを企業内で徹底することも重要である。この積み重ねで企業の安全文化が築かれると考えたい。

■ さいごに

企業内の交通安全活動の中で、無事故記録の更新を目標とするケースが多い。これは、事故を起こしてはいけないという気持ちを植え付けるのに有効である反面、事故時に、「自分が無事故記録を止めてしまう」という負い目を感じて事故を隠蔽してしまうことがある。これが当て逃げ、轢き逃げなどであった場合は、企業の信頼を大きく失墜させかねない。

企業の交通安全活動は、組織全体で取り組むことにより、個人単位で行うものに比べて成果が出やすい。それは、職制による企業ガバナンスが機能するからである。ただし、正しく機能させるためには、目標設定時に、その合理性、社員の共感、組織単位での自主性を引き出していることが前提である。この機会に、これらの「前提」が整備されているかどうかをチェックすることを勧める。

(終わり)