

# 安全性向上に向けた取組み

平成25年1月30日  
中日本高速道路株式会社

## 安全性向上に向けた取組み

中日本高速道路株式会社が管理する中央自動車道の笹子トンネル上り線における平成24年12月2日の天井板落下事故により、9名もの方々の尊い命が奪われ、多くの方が被害に遭われました。

お亡くなりになられた方々のご冥福を心からお祈りいたしますとともに、ご遺族の皆さまに対しまして、深くおわび申し上げます。事故発生以来、ご遺族の皆さまにお会いしておわびとお悔やみを申し上げてきましたが、亡くなられた方の苦しみやご無念、大切なご家族を亡くされたご遺族の皆さまのご悲嘆やお怒りを考えると、誠に慙愧に堪えない思いです。また、事故によっておけがをされた方や、ご迷惑をおかけした皆さまに心からおわび申し上げますとともに、事故による通行止めや渋滞によって、地域の社会・経済に多大な影響を与え、多くのお客さまにご迷惑をおかけしていることにつきましても、重ねておわび申し上げます。

今回の事故によって、多くの方が被害に遭われたという事実を、極めて公共性の高い高速道路事業を担う企業として厳粛かつ深刻に受け止めております。

当社グループは、経営理念の「私たちの役割」の中で「安全・安心・快適」を根幹に据えてまいりましたが、お客さまの安全を最優先すべき当社グループとして決してあってはならない重大な事故を引き起こしました。私たちは深い反省のもと、ご遺族の皆さま、被害に遭われた皆さまに引き続き誠心誠意対応してまいるとともに、この事故を将来にわたって深く胸に刻み込み、徹底した再発防止策に取り組んでまいります。

そのための第一歩として、私をはじめとした経営陣が先頭に立ち、現場社員からの幅広い意見を受け止めつつ、安全に関する問題点の検証と再発防止に向けた取組方針の検討を重ね、このたび「安全性向上に向けた取組み」をまとめましたので、ご報告いたします。

当社グループといたしましては、「二度とこのような事故を起こしてはならない」との強い決意のもと、いま一度私たちの役割・原点に立ち返り、国民の皆さまからの信頼を取り戻せるよう再発防止に向けてできることから直ちに取り組むとともに、「安全性向上に向けた取組み」を具体化した2013年度からの「安全性向上3カ年計画」を策定し、確実に実行していくことをお約束します。

なお、現在、国土交通省が設置した「トンネル天井板の落下事故に関する調査・検討委員会」において今回の事故の原因究明・再発防止が、また、同省が設置した「社会資本整備審議会道路分科会道路メンテナンス技術小委員会」において基準類のあり方がそれぞれ審議されております。さらに、東日本高速道路株式会社、西日本高速道路株式会社とともに設置した「高速道路資産の長期保全及び更新のあり方に関する技術検討委員会」において道路構造物の長期保全のあり方を検討しております。これらの結果を「安全性向上3カ年計画」に反映し、着実に実行してまいります。

代表取締役社長 グループCEO  
金子 剛一

# 目 次

## I. 安全に関する問題点の検証

- I-1) 企業風土・文化
  - (1) 安全に対する認識
  - (2) 安全に対するグループ内の連携・コミュニケーション
- I-2) 構造物の経年劣化に対応した業務プロセス
- I-3) 安全管理体制
- I-4) 安全を支える人材の育成

## II. 再発防止に向けた取組方針

- II-1) 企業文化の再構築
  - (1) 安全への意識改革
  - (2) 安全に対するグループ内の連携・コミュニケーションの強化
- II-2) 構造物の経年劣化に対応した業務プロセスの見直し
  - (1) PDCAサイクルの再構築
  - (2) 構造物の経年劣化に対応した要領・マニュアルの見直し
  - (3) 点検・補修技術の承継・高度化
- II-3) 安全管理体制の確立
  - (1) 社内の安全管理体制の強化
  - (2) 外部有識者からなる委員会の設置
- II-4) 体系化された安全教育を含む人材育成
  - (1) 安全管理に関する技術力の向上
  - (2) 自ら考え安全を優先する人材の育成
  - (3) 社員のモチベーションの向上

## III. 安全性向上3カ年計画

- III-1) 安全性向上3カ年計画の進め方
- III-2) 直ちに取り組む施策

## I. 安全に関する問題点の検証

当社グループは、これまで、経営理念の「私たちの役割」の中で「安全・安心・快適」を根幹に据えるとともに、高速道路資産を将来にわたって健全な状態で管理するための取り組みを進めてまいりました。しかしながら、今回の笹子トンネルの事故は、お客さまの安全を最優先すべき当社グループとして決してあってはならない、人命に関わる重大な事故であり、この事故を引き起こしたという事実を厳粛かつ深刻に受け止め、「二度とこのような事故を起こしてはならない」との強い決意のもと、徹底した再発防止に取り組んでまいります。

笹子トンネルの事故原因に関しては、現在、「トンネル天井板の落下事故に関する調査・検討委員会」による究明が進められており、当社グループとしては点検結果をはじめとする原因究明に必要な関係資料の提供や現地調査に全面的に協力しております。同委員会での事故原因の調査が引き続き進められている中ではあるものの、事故の発生という厳然たる事実、事故前の点検のあり方や事故後に実施した緊急点検の結果などについて様々なご指摘をいただいていること、さらに、これらによってお客さまが高速道路の安全性に対する不安感を抱かれているということを真摯に受け止め、「当社グループの企業風土・文化に問題はなかったか」という掘り下げた視点も含めて、安全に関する現状認識と問題点を幅広く検証し、その結果を以下にまとめました。

### I-1) 企業風土・文化

#### (1) 安全に対する認識

- ・ 経営理念の「私たちの役割」の中で「安全・安心・快適」を掲げてきましたが、「安全が何よりも優先する」という当然のことが日常性の中に埋没し、明確な意識として顕在化していない面がありました。
- ・ 大規模更新を計画的に進めていくこととしつつも、これまで当社の管理する道路構造物の健全性が深刻な問題として表面化していなかったことから、構造物の耐久性が相当長期間に及ぶものと見込み、交通事故対策やコンクリートの剥落対策など、現に顕在化してお客さまに危険が及びかねない問題に対する取り組みが優先されることがありました。
- ・ 当社グループの社員一人ひとりには、常に「お客さまの命に関わる仕事に従事している」ことを意識していたものの、日々の業務の中では、その意識が自分の担当業務に関わる範囲での安全にとどまる傾向が見受けられました。
- ・ 安全に関する社外の事象を積極的に収集し、自分たちの問題として捉えてお客さまのために自ら行動するという、自律的な対応が常になされていたとは言い切れない面もありました。

## (2) 安全に対するグループ内の連携・コミュニケーション

- ・「企業ビジョンキャラバン<sup>※1</sup>」をはじめとする様々なコミュニケーション活動を通じて現場から提案を取り上げ、フィードバックするよう努めてきましたが、十分にはできていないところがありました。
- ・グループ内各部門間の連携やコミュニケーションが十分に行われていたとは言えないところがありました。

(上記※1については巻末の「用語解説」参照)

## I-2) 構造物の経年劣化に対応した業務プロセス

- ・点検から補修までの業務プロセスにおいては、専門性に応じて役割が分担されている一方で、本社・支社・事務所・グループ会社の部門間の連携やコミュニケーションが必ずしも十分とは言えないところがあり、PDCA (Plan・Do・Check・Action) サイクルが十全には機能していないところがありました。
- ・高速道路資産の経年劣化が進む状況において求められる経営資源の十分な水準の確保と現場状況に対応した柔軟な配分について、さらなる工夫の余地がありました。
- ・点検・補修履歴を管理するシステムは、整備されているものの、必ずしも現場での活用が十分ではない場合が見受けられました。
- ・点検や補修の技術・ノウハウの承継は、個々人が責任を持って行ってきましたが、組織的に行う仕組みが整っていませんでした。

## I-3) 安全管理体制

- ・当社グループは、極めて公共性の高い高速道路事業を担う企業として、常に危機管理意識を高く持って業務を行ってきたところであり、災害等の発生時には危機管理体制を速やかに構築し、組織横断的な対応ができる体制となっていました。その一方で、潜在的な問題点の把握や解決については、組織横断的な対応ができる体制となっていないところがありました。
- ・また、安全に関する社外の事象やそれに対する専門的知見を幅広く情報収集し、それを積極的に業務に活かせる体制とはなっていない面もありました。

## I-4) 安全を支える人材の育成

- ・安全に関する教育という面では、OJTを主体として現場の管理者が教育・指導を行っていましたが、体系的な研修カリキュラムを作成し、これに従って実施するまでには至っていませんでした。

- ・ OJTの指導者となるべき現場の管理者について、指導力、専門知識のレベルに個人差があることや、十分な時間的余裕が取れないことなどから、必ずしも教育を行う環境が十分とは言えない面もありました。
- ・ 規則・要領・マニュアルへの理解が表面的になりがちであり、それらが規定された背景事情や目的まで深く理解した柔軟な対応が十分でない場合も見受けられました。

## Ⅱ. 再発防止に向けた取組方針

以上の現状認識と問題点の検証結果を踏まえ、安全性最優先の観点から、

- ①企業文化の再構築
- ②構造物の経年劣化に対応した業務プロセスの見直し
- ③安全管理体制の確立
- ④体系化された安全教育を含む人材育成

の、再発防止に向けた4つの取組みの方針をまとめました。

「二度とこのような事故を起こしてはならない」との強い決意のもと、この4つの取組みを、経営陣が率先垂範しグループ社員を牽引するとともに、社員一人ひとりが全力を挙げて推進してまいります。

また、この「安全性向上に向けた取組み」を具体化した2013年度からの「安全性向上3カ年計画」を外部有識者からなる委員会（後述）からのご意見を反映して策定し、グループの総力を挙げて強力に推進します。さらに、これらの取組状況についても、外部有識者からなる委員会へ報告し、ご意見をいただくことにより、進捗や成果を検証しつつ計画を進めてまいります。

### Ⅱ－1）企業文化の再構築

以下の「安全への意識改革」と「安全に対するグループ内の連携・コミュニケーションの強化」を経営計画の最優先事項と位置付けます。

#### （1）安全への意識改革

- ・組織は人であり、役員・社員一人ひとりがグループそのものです。各人が安全第一との意識を常に顕在化させ、安全に対する強い責任感を日常的に持ち続けるよう意識改革を行います。そのため、経営理念の原点に立ち返り、グループ社員一人ひとりが「お客さまの命に関わる仕事に従事している」こと、「安全の確保が当社グループの存立に不可欠である」ことを経営陣が語り続けるとともに、経営陣自らが率先垂範することを通じて、「安全が何よりも優先する」という企業文化の再構築を図ります。
- ・安全への意識改革にあたっては、構造物は必ず経年劣化するという前提のもと、「不断の取組みなくして安全の確保はあり得ない」「事故は常に起こり得るもの」との謙虚な認識を全グループ社員で共有し、真摯な態度で潜在的なリスクに対しても目を向けます。
- ・また、各人が安全第一との意識を常に顕在化させ、安全に対する強い責任感を日常的に持ち続けることで、安全に関する社外の事象への情報感度を高くするとともに、そこから得られる知見・教訓を自分たちの問題として考え、吸収し、行動

していく自律性が醸成されるよう、横断的組織の体制や人材育成の仕組みを整備します。

## (2) 安全に対するグループ内の連携・コミュニケーションの強化

- ・「安全が何よりも優先する」というメッセージを継続的に経営陣が発信するとともに、これまで定期的で開催してきた「企業ビジョンキャラバン」をはじめとする様々なコミュニケーション活動を、安全意識の浸透と現場の問題意識把握のための重要な場であると経営陣が改めて認識し、テーマを安全に特定して、より掘り下げた議論を行うなど、活動内容を拡充のうえ継続実施します。
- ・建設と保全、土木と施設などグループ内各部門間の連携を強化し、部門を超えて安全に対する共通認識が持てるよう、設計の基本思想や点検の手法について部門間で相互理解を深めるなど、コミュニケーションの充実に向けた取組みを実施します。

## Ⅱ－２）構造物の経年劣化に対応した業務プロセスの見直し

### (1) PDCAサイクルの再構築

- ・点検から補修までの業務プロセス全般について、高速道路の健全性をより迅速かつ柔軟に確保するため、本社・支社・事務所・グループ会社の役割分担や部門間連携のあり方を再検証し、点検の計画立案・実施・評価・履歴の集積から補修の計画立案・実施・履歴の集積に至る最適なPDCAサイクルを再構築します。
- ・高速道路資産の経年劣化が進む状況において必須となる経営資源の十分な水準の確保や、適切かつ柔軟な配分に加え、大規模更新に伴う通行止めなどの規制に対するお客さまや地域社会からの理解促進や合意形成についても、経営陣が強いリーダーシップを発揮するとともに、グループ一体となった取組みを推進します。

### (2) 構造物の経年劣化に対応した要領・マニュアルの見直し

- ・「トンネル天井板の落下事故に関する調査・検討委員会」、「社会資本整備審議会道路分科会道路メンテナンス技術小委員会」及び「高速道路資産の長期保全及び更新のあり方に関する技術検討委員会」の審議・検討の結果を踏まえて、点検や補修の要領・マニュアルを見直し、確実に実行します。なお、要領・マニュアルの見直しにあたり、誰もが十分に理解でき、柔軟かつ的確な対応がとれるよう、その作成の背景事情や目的を明記します。
- ・部材によっては、更新時期を定めるなど新たな判断基準による更新のあり方を検討します。
- ・建設段階における設計や施工の考え方についても、上記で見直した点検や補修の要領・マニュアルの考え方との整合性を照査し、点検や補修がより確実かつ効率的に実施できるよう配慮します。

### (3) 点検・補修技術の承継・高度化

- ・点検や補修に関する技術やノウハウが組織的に承継されるよう、これらを共有する場をグループ一体となって設けるなど、技術力の継続的な向上を図ります。
- ・点検・補修履歴を管理するシステムにより効果的な活用方法を検討するとともに、ICT技術活用による監視など新たな技術の導入を積極的に行うことで、点検や補修に関する技術の高度化を図り、点検から補修までの業務プロセスの確実性と効率性を向上させます。
- ・グループ内の人事交流などを積極的に進め、点検や補修に関する技術を相互に浸透させるとともに、点検・補修に携わる技術者のさらなる能力向上を図ります。

## II-3) 安全管理体制の確立

### (1) 社内の安全管理体制の強化

- ・これまでの縦割りの体制を見直し、社内の安全管理を横断的に担当する社長直轄の組織を早急に設置し、下記の役割を担わせます。
- ・「安全性向上3カ年計画」をはじめとする安全に関する取組みについて、当社グループ全体をリードする役割を担います。
- ・グループ社員からの「ヒヤリ・ハット」経験や改善提案など、現場からの価値ある情報を収集し、経営陣を含めグループ内で広く共有するとともに、そこからリスク要因を洗い出し、予防策を講じる中心的な役割を果たします。
- ・安全に関する社外の事象やそれに対する専門的知見を幅広く情報収集し、グループ内で広く共有させるとともに、そこから得られた知見・教訓を安全性の向上へ反映させる指導的な役割を果たします。
- ・安全に関する取組みについて、KPI<sup>※2</sup>やアウトカム指標<sup>※3</sup>の一層の「見える化」を行うなど、お客さまや国民の皆さまに分かりやすく情報開示します。

(上記※2、3については巻末の「用語解説」参照)

### (2) 外部有識者からなる委員会の設置

- ・「安全性向上3カ年計画」の策定にあたり、本計画が安全性向上に向けてより実効性の高いものとなるよう外部有識者からなる委員会を早急に設置し、問題点の検証内容や3カ年で取り組む具体的施策に関してのご意見をいただき、本計画に反映させます。
- ・「安全性向上3カ年計画」で策定した具体的施策の取組状況を外部有識者からなる委員会へ報告し、本計画の進捗や成果を検証します。

## Ⅱ－４）体系化された安全教育を含む人材育成

### （１）安全管理に関する技術力の向上

- ・安全管理に関する専門的な技術やノウハウのさらなる向上をめざして、実際の構造物で点検が体験できる研修施設を活用するなど実践的な研修を充実させ、技術やノウハウの蓄積と承継を図ります。
- ・体系的な専門技術研修を実施し、点検結果から構造物の健全度を判断できる高度な技術者を継続的に育成します。

### （２）自ら考え安全を優先する人材の育成

- ・「安全が何よりも優先する」ことを全社員に繰り返し指導するとともに、職責に応じた体系的な研修カリキュラムを早急に構築し、その他の研修においても、安全を強く意識させる内容を盛り込むよう研修計画策定に取り入れます。また、「お客さまの命に関わる仕事に従事している」「安全の確保が当社グループの存立に不可欠である」という安全意識の徹底を目的として全グループ社員が現場を体験するプログラムを実施します。
- ・規則・要領・マニュアルの作成の背景事情や目的を理解し、環境変化にも柔軟かつ的確に対応できる「自ら考える」文化を醸成するための研修内容を充実します。

### （３）社員のモチベーションの向上

- ・点検・補修に関する数値目標を設定し、成果の「見える化」を行うことにより、社員のモチベーションの向上を図ります。

## Ⅲ. 安全性向上3カ年計画

### Ⅲ－1) 安全性向上3カ年計画の進め方

- ・「二度とこのような事故を起こしてはならない」という強い決意のもと、この「安全性向上に向けた取組み」を具体化した2013年度からの「安全性向上3カ年計画」を策定するとともに、本計画を実行する体制を構築します。
- ・本計画には、「安全性向上に向けた取組み」の4つの取組みの方針である「企業文化の再構築」「構造物の経年劣化に対応した業務プロセスの見直し」「安全管理体制の確立」及び「体系化された安全教育を含む人材育成」について、2015年度までの3カ年の具体的施策や行程を明記します。
- ・本計画を策定するにあたり、安全管理を横断的に担当する社内組織と外部有識者からなる委員会を早急に設置します。
- ・外部有識者からなる委員会のご意見をいただいた上で本計画を策定し、当社グループの総力を挙げて計画の実行に着手するとともに、PDCAサイクルにより実施の途中段階でも外部有識者からなる委員会のご意見をいただくことにより、進捗や成果を検証しつつ3カ年で計画を達成していきます。
- ・なお、「トンネル天井板の落下事故に関する調査・検討委員会」や「社会資本整備審議会道路分科会道路メンテナンス技術小委員会」の審議、「高速道路資産の長期保全及び更新のあり方に関する技術検討委員会」の検討の結果を「安全性向上3カ年計画」に反映することにより、再発防止に向けた取組みをより実効性の高いものにしていきます。
- ・本計画の取組みの状況については、様々な機会を捉えて、お客さまや国民の皆さまに対して積極的に情報を開示していきます。
- ・高速道路の維持管理を最前線で担当する事務所組織（保全・サービスセンターなど）が本計画の着実な実行を担う重要な組織であり、そこに所属する社員が現場に向き合い、現場から学び、考えて行動できるような環境整備を行うことが、本計画を実行する上で不可欠です。経営陣がこれを改めて認識するとともに、その実現のためグループが一体となって相互に協力・支援を行います。

### Ⅲ－2) 直ちに取り組む施策

- ・「安全性向上3カ年計画」を策定するまでの間においても、すぐに取り組める施策は直ちに実行に移します。
- ・すべての道路構造物・附属物の緊急点検及び不具合箇所の補修を現在実施中であり、トンネル内の附属物については当初の計画を前倒しして2013年2月末までに点検を完了し、国土交通省に点検結果を報告します。
- ・笹子トンネルと同様の構造を有する恵那山トンネルについては、安全性の確認は

- 得られているものの、お客さまの不安感を払拭するため、当面の対策として監視体制を強化するとともに、換気方式の変更を前倒しして天井板を撤去します。
- ・その他の天井板を有するトンネルについても、当面の対策として監視体制を強化するとともに、対応方針を早急に決定します。

#### 【用語解説】

##### ※1 企業ビジョンキャラバン

経営理念などの企業ビジョンをグループ内で共有し、その達成をめざすために、経営陣が本社・支社・事務所・グループ会社の各職場で直接対話を図る場のことです。

##### ※2 KPI (Key Performance Indicator)

2015年度に「世界一の高速道路会社」を実現し、さらには自立した「夢を実現できる会社」をめざして、当社グループの現在の姿を示す指標として設定した重要業績評価指標です。

##### ※3 アウトカム指標

事業の実施により生じる効果や成果（アウトカム）を表す指標です。