



PD-CEP 理念書・導入書

結果で終わらせない安全教育へ

なぜ PD-CEP なのか

WHY PD-CEP?

事故を見る目が変わると、
安全は循環し始める。

問いから始まり、学びが次の人へ渡る一冊。

著者 臼井 稔清

Toshikiyo Usui

とちぎ安全教育センター株式会社 代表取締役

一般社団法人GLB物流人材育成機構 代表理事



なぜ PD-CEP なのか

事故を見る目が変わると、安全は循環し始める。



著者 白井 稔清

著作権・利用上の注意

『なぜ PD-CEP なのか』

事故を見る目が変わると、安全は循環し始める。

PD-CEP 理念書・導入書

著者 白井 稔清

本書は、運送会社経営者、運行管理者、安全担当者、教育担当者、教習指導員等を主な読者とし、ドライバーを理解し、支援し、事故防止へつなげるための読本です。

本書は、事故を起こした人を人格的に評価すること、または事故原因を性格、資質、注意力だけで説明することを目的としていません。本人が変える安全行動と、会社が支える条件を具体的に確かめるために使用してください。

本書の内容を、医学的診断、法的責任の判断、懲戒処分、乗務可否または人事判断の自動的な根拠として使用しないでください。必要な判断は、関係法令と専門家の助言に基づいて行ってください。

本文中の事例は、事故防止教育のために匿名化・再構成しています。特定の個人、会社、車両、所在地を示すものではありません。

無断転載、複製、配布を禁じます。社内教育等で使用する場合は、著作権者の許諾範囲に従ってください。

作成支援 AI

本書の企画、本文の採否、最終判断は著者が行い、AI は文章整理、編集、組版、校正の支援に使用しました。

© 2026 白井 稔清

目次

最初の問い	4
序章 その事故は、なぜ会社の学びにならなかったのか	5
第1章 人は、分かっているでも安全行動を使えないことがある	14
第2章 事故を『人の問題』だけで閉じると、何が残るのか	23
第3章 評価は、人を判定するためではなく、理解を深めるためにある	31
第4章 PD-CEP は、何を見ているのか	41
第5章 評価から教育へ、教育から実践へ	50
第6章 事故後の対策を、次の安全の入力へ戻す	59
第7章 会社の仕組みが変わらなければ、本人だけでは続かない	67
第8章 PD-CEP の循環構造	75
第9章 なぜ、まずプロドライバーから始めるのか	86
第10章 PD-CEP が目指すもの	93
終章 どこから入っても、安全の循環へ戻れる	101

最初の問い

事故のあと、報告書が作られた。

本人は反省し、指導を受け、確認を約束した。

会社も、必要な対応を行ったはずだった。

それでも、よく似た場面で、事故は繰り返されることがある。

あのとき得た気付きは、どこへ行ったのだろうか。

指導の言葉は、次の仕事で使える行動へ変わったのだろうか。

本人が変えることと、会社が変わえることは、

別々に残されていたのだろうか。

その後を確かめる人は、決まっていたのだろうか。

事故の記録は残っている。

指導した事実も残っている。

けれど、事故で得た学びは、次の人へ渡っているのだろうか。

なぜ、

対策をしたのに、

学びは残らなかったのだろうか。

この問いを、誰か一人に向けるのではなく、

自分の仕事、あるいは自分が関わる現場へ置いてみてほしい。

事故の前と、その後を見ると、

別々に見えていたものの間に、

切れ目が見えてくるかもしれない。

答えは、まだここにはない。

本を閉じ、自分の現場へ戻ったとき、見え始めるのかもしれない。

序章

その事故は、なぜ会社の学びにならなかったのか

本章の事例は、複数の事故記録と事故後資料に共通する構造を、個人や事業者が特定されない形に再構成しています。

0-1 対策をした会社で、なぜ再発したのか

一件の物損事故が起きた。納品先の構内で、車両の一部が設備に触れた。人への被害はなく、損傷も大きくはなかった。本人はすぐに報告し、会社は事故報告書を作成した。管理する立場の人が面談し、本人は反省を言葉にした。安全確認を徹底すると約束し、同乗による指導も受けた。乗務へ戻るために必要とされた対応は、一つずつ行われた。

その日の同乗では、本人は指示された確認を行った。停止する位置も、見る順序も、指導者と一緒なら実行できた。記録には、面談実施、誓約書提出、同乗指導実施、改善確認と書かれた。会社として、何もなかったわけではない。本人が、事故を軽く考えていたと決めつけることもできない。

ところが、しばらくして、よく似た条件で接触が起きた。場所も損傷した物も同じではない。それでも、動き始める前の確認が十分に終わらないまま車両を進めたという点では、前の事故と重なるものがあった。二件目の報告書にも、「確認不足」という言葉が記された。

ここだけを読めば、本人が前の事故から学ばなかったように見える。指導を受けても変わらない人、反省が続かない人という見方も生まれやすい。だが、前回の記録を横に置くと、別のものが見えてくる。

前回、何を次の仕事で続ける行動としたのか。会社は、どの業務条件を変えたのか。指導者の隣ではできた行動を、通常の仕事へ戻ったあと、誰が確かめたのか。その確認をいつ行うか、どこに残したのか。記録された対応の数は多い。しかし、その問いへの答えは見つからなかった。

事故後の対応は終わっていた。では、事故から得た学びも、次の
仕事へ渡り終えていたのだろうか。

0-2 事故報告に残る情報、消える情報

事故報告書には、残さなければならない情報がある。発生した日時、場所、相手、損傷、車両の動き、本人の説明、当日の対応である。事故を受け付け、関係先へ連絡し、社内で処理するために欠かせない。事実を正確に残すことは、再発防止の出発点でもある。

一方で、報告書を事故が起きた日の記録として閉じると、書かれにくい情報がある。事故の直前に何の仕事をしていたのか。車両や行き先は普段と同じだったのか。本人は、どの位置で確認を始めれば間に合うと思っていたのか。止まって見る必要を感じながら進んだのか、それとも見えているつもりだったのか。安全行動を実行しにくくする時間、動線、連絡、周囲からの合図はなかったか。

これらは、事故の責任を曖昧にするための質問ではない。本人が行った動きを、もう一度実行できる安全行動へ置き換えるための質問である。同時に、会社側に残った条件を、次の事故まで見過ごさないための質問でもある。

「確認不足」という言葉は、起きたことを短くまとめる。しかし、その言葉だけでは、次に何を変えるかが決まらない。見なかったのか。見始めるのが遅かったのか。見る場所が違ったのか。死角を理解していたのに、降りて確かめる工程を省いたのか。同じ四文字の中に、異なる入口が隠れている。

報告書が間違っているのではない。記録として正しくても、学びとしてはまだ途中なのである。結果だけが残し、事故に入るまでの条件が消えれば、次に面談する人も、教育する人も、配車や現場を整える人も、同じ「確認不足」という言葉から別々の対策を考えることになる。

自分が関わる現場の事故報告を、一度思い浮かべてほしい。そこには、事故が起きた事実だけでなく、次の仕事を変えるために必要な情報まで残っているだろうか。

0-3 誓約・指導・同乗が一本の線になっているか

誓約書には、本人が事故と向き合い、これから行うことを言葉にする役割がある。面談には、事故時の認識を確かめ、本人だけでは整理できない背景を一緒に見つける役割がある。同乗指導には、言葉で決めた安全行動を、実際の車両と道路の中で確かめる役割がある。どれも必要な対応であり、行うこと自体に問題があるわけではない。

それでも、三つが別々の担当、別々の用紙、別々の日で終わると、同じ事故への対応でありながら、それぞれが孤立する。誓約書には「安全確認を徹底する」と書かれ、面談では「焦らず運転する」と伝えられ、同乗では後退前の降車確認を指導する。言葉はすべて安全を向いている。だが、本人が次の仕事で再現する一つの行動としては、まだ結ばれていない。

たとえば、同乗中には、指導者の声掛けを受けて停止し、降りて後方を見つめられたとする。その日できたという記録だけでは、通常業務でも続くかは分からない。荷待ちが長引いた日、別の車両へ乗り換えた日、連絡を急かされた日、狭い構内で後続車を待たせた日にも、

同じ位置で止まれるか。確認が必要なのは、指導を受けた日の姿ではなく、仕事へ戻ったあとの姿である。

対応を時間の順に並べると、見え方が変わる。

事故 → 報告 → 面談 → 誓約 → 同乗 | 通常業務

縦の線の手前には、多くの記録がある。では、その先に、変えた行動を確かめた記録はあるだろうか。本人へ渡した約束と、同乗で見た行動と、通常の仕事で確かめる行動は、同じものを指しているだろうか。

対策が多いことと、学びがつながっていることは同じではない。一本の線にするとは、書類を一つにまとめることでもない。前の情報が次の人へ渡し、次の確認が前の問いへ答えるようにすることである。

0-4 個人の反省と会社の学びは別に残す

事故にドライバーの行動が関係しているなら、本人はその行動と向き合う必要がある。何を見て、どう判断し、どの安全行動を使わなかったのかを確かめ、次に行う動きへ置き換え、実際に練習する。これは本人にしか担えない責任である。会社の仕組みに問題があったからといって、本人の行動がなかったことになるわけではない。

同時に、本人が反省したからといって、会社の役割が終わるわけでもない。安全行動を実行できない業務条件が残っていなかったか。配

車、連絡、時間設定、車両の引継ぎ、構内の誘導、教育後の確認に切れ目がなかったか。会社は、本人の説明と実際の行動から得た情報を、仕事の組み方へ戻す必要がある。これは本人へ移すことのできない役割である。

二つを混ぜると、再発防止は曖昧になる。会社の課題を挙げることで本人の責任を薄めようとすれば、本人が変える行動が見えなくなる。反対に、本人の誓約だけで終われば、同じ条件の中で働く次の人へ、会社が得たはずの学びが渡らない。

必要なのは、責任を一か所へ集めることではない。本人が変える行動と、会社が変わる条件を、別々の線として残すことである。そして二本の線が、同じ事故から始まり、同じ次の安全へ向かっているかを確かめる。

この問いは、運送会社だけのものではない。教習を行う人、教育を設計する人、安全を支える人、制度や行政の立場から現場へ関わる人にも当てはまる。受講した、指導した、通知したという事実の先で、相手の仕事や行動がどう変わったか。そこまで確かめる線がなければ、学びは渡したつもりの場所で止まる。

0-5 閉じていなかったのは、安全の循環

最初の事故へ戻ってみる。報告書はあった。本人の反省もあった。面談、誓約、同乗指導も行われた。記録された一つひとつを見れば、必要な対応はそろっているように見える。

しかし、それらを横に並べたとき、一つの空白が残る。事故から得た情報を、次の仕事で行う安全行動へ変えた記録。その行動を実行できるよう、会社が条件を変えた記録。通常の仕事へ戻ったあと、行動と条件の両方を確かめた記録。確かめた結果から、教育や仕事の組み方を修正した記録である。

空白は、どれか一枚の用紙の中にあったのではない。報告と面談の間、面談と教育の間、教育と通常業務の間、通常業務と再確認の間にあった。個々の対応を担当した人には、自分の仕事が終わったように見えても、次の人へ情報が渡らなければ、事故から得た学びは途中で止まる。

ここで初めて、別々だった出来事が、一つの流れとして見えてくる。問題は、対策をしたか、しなかったかだけではない。得た情報が理解へ進み、理解が教育へ移り、教育が日常の行動で確かめられ、その結果が会社の仕事へ戻ったかである。戻った情報が、次の人の事故を防ぐ条件になったとき、学びは会社の中に残る。

この往復を、安全の循環と呼ぶことができる。循環とは、同じ手順を繰り返すことではない。確かめた結果によって、行動も仕組みも組み替え、もう一度現場で確かめることである。

事故が処理されたことと、安全の循環が閉じたことは、同じではない。最初の事例で閉じていなかったのは、本人の反省ではなく、学びを次の仕事へ戻す線だったのではないか。

0-6 PD-CEP という考え方への入口

事故後の情報を、評価、教育、実践、確認へつなぎ、確かめた結果を次の安全へ戻す。この切れ目を残さないために組み立てられた考え方の一つが、プロドライバー総合評価プログラム、PD-CEP である。

ここでは、まだ仕組みの名称や評価項目を覚える必要はない。

PD-CEP を先に説明しても、現場にどの切れ目があるかが見えなければ、制度を一つ増やしただけになるからである。本書が最初に渡したいのは、答えの名称ではなく、自分の仕事を見るための問いである。

事故のあと、何を記録しているだろう。本人が変える行動と、周囲が変える条件を分けているだろうか。教育でできた行動を、通常の仕事で確かめているだろうか。確かめた結果は、次の教育、配車、連絡、設備、支援へ戻っているだろうか。

この問いに、すぐ答えられなくてもよい。むしろ、答えられない箇所が見つかったとき、事故後の対応を変える入口が生まれる。

PD-CEP は、その入口から人を判定するために始まるのではない。人の中で何が起き、どの条件で安全行動が揺れ、何を支えれば続けられるかを理解するところから始まる。

循環を描く前に、まず、最も近くにいる一人の中で起きていたことを見なければならない。安全を知らなかったとは限らない。普段はできていたかもしれない。それでも、必要な瞬間に持っている安全行動を使えなかったのはなぜか。

あなたが関わる現場では、事故後の学びは、次の仕事のどこへ戻されているだろうか。

事故は終わっていた。

しかし、学びは、まだ終わっていなかった。

Web掲載用抜粋版について

本PDFは『なぜPD-CEPなのか』の一部を、著者および発行者の許諾に基づき公開するものです。

収録範囲：本文 1～13ページ

著者：臼井 稔清

発行：とちぎ安全教育センター株式会社

書籍の詳細・購入

Amazonで見る

<https://www.amazon.co.jp/dp/B0HD675MYF>

本PDFおよび収録内容の無断転載、複製、配布、改変を禁じます。