

50th anniversary

座談会





小谷真生子様

理事長 中村晃一郎

中村理事長の思い、風通しの良い職場に向けて!

小谷様 中村さんが民間（日立製作所）から国土交通省所管の独立行政法人・ナスバ理事長にご就任されたのはどのような経緯でいらしたのでしょうか。

中村理事長 そこは私が聞きたいくらいなのです（笑）。就任の話をいただいたとき、元々、ナスバのナの字も知らなかったので、ナスバってなんだろうなと思い、すぐ調べたら、ものすごく重要なことをやっていて、こんな大事なことをやっている組織が日本にあったのに、なんで知らなかつたんだろう、って思いました。こういう組織からの話であるなら大変光栄な話なので、理事長という立場の責任は重いなと思いましたが、拝命してみよう。

自動車事故を減らして、それによって事故で苦しむ人を一人でも減らす、不幸にも事故に遭ってしまった人には寄り添って少しでも支えていくという、これは本当に素晴らしいことをやっている組織だと感じ、すぐに心底共感しました。従いまして、とても光栄な思いのもとで、ナスバ理事長としての責任を果たせるよう努めているところです。

小谷様 私もナスバの存在をこれまで存じ上げませんでした。また、交通事故で被害にあわれた方々専用の療護施設をナスバが運営しておられると知り、感銘を受けました。国土交通省から中村さんにトップへのご就任依頼があった際、どのようなお気持ち、お志でいらっしゃしたのでしょうか。

中村理事長 やっぱり実際に着任してみないと、ホームページとかで見る程度のことしかわからないわけですよ。4月1日までは、職員とは全く触れ合ってないわけで、どういう雰囲気の組織で、職員がどういう思いで仕事をしているのかも判りませんでしたが、着任してから職員とのふれあいを重ねる中で、職員の声や自分が捉えた問題意識をベースにいろいろと取り組んできています。

小谷様 まずは全国50か所にある各支所を回られたのですか。

中村理事長 私自身が前職で社員数が3000名ぐらいの日立関係の会社の社長をやっていたときに、当時54か所の出先がありました。私の信念というか、考え方として、現場に足を運んで、現場の声を聞いて、現場を大事にするリーダーでないと組織のトップとしての責任を果たせないとと思っていたので、全てを訪問し現地の社員と対話しました。ナスバに来てからも同じことをやりたいと思い、一年ちょっとかかりましたが、50支所全部、北は旭川、釧路から南は那覇まで訪問し、職員との意見交換を重ねました。

小谷様 日本企業トップの多くの方々が現場重視でいらっしゃいます。実は当初私はそのこだわりの意味がよく理解できませんでした。

海外のCEOは、日本ほど現場に足を運ばないそうです。ある時、某日本企業のCEOに現場に赴くこだわりを尋ねたところ、現場で直接顧客と接する社員の声

を拾うことにより、消費者の生の声を現場の社員から聞くことができる、と教えて下さいました。フィルターがかからない現場を回ることの重要性をそこで理解しました。

中村理事長 それはあります。一つには、やっぱり階層を経ていく毎にその声が変質したり、減衰したりします。本当の生の実態とか声っていうのは、現場に行って直接、本当に現場の人と対話して初めて分かるということがあります。

もう一つには、私自身が職員から見たときに遠い存在の理事長では居たくなかったというのがあります。今、世の中もそうであると思うのですが、経営トップは職員との距離間を極力詰めて一体感を育むリーダーでないといけないと思っています。よって自分が現場に出て行って、話を聞いて、そして私がどういう思いで理事長をやっているのか、ナスバというこの組織をどうしたいと思っているのか、ということを、短い時間ですけど話し、率直に対話をしました。

小谷様 スピード感を持って、現場に浸透していくですね。

中村理事長 はい、でもう簡単ではないんです。一回訪問して対話しただけでの浸透には限界があります。もちろん行かないよりは絶対にいいわけですが、大事なのは粘り強く継続してコミュニケーションをとっていくことです。ナスバという組織の特徴は、ハイブリッド組織です。どういう意味でハイブリッドかというと、まず国から交流で来られている職員とナスバで採用されたプロパー職員との集合体、それから、正職員と全体の1/3ぐらいを占める非常勤職員の方の集合体で、かなり非常勤職員の活躍にも支えられている組織です。

そういうハイブリッドな集合体である組織を一つに束ねるために、トップ自らその壁を取り払っていくべく、正職員にも非常勤職員にも国から来られた職員にもナスバのプロパーの職員にも、全員に共通に一貫したメッセージを伝えていくことが必要です。

そういう意味でも現場に行って直接顔を見ながら壁を作らず対話をすることが一番ではないかという思いでしたね。

小谷様 全国50支所をご覧になり、どのような気付きましたか。

中村理事長 基本的にはとても真面目な組織ではあるなど。ただ、もっと個々の職員が安心感を持って、自

分の考え方や意見をのびのびと言える、そういうところを強めないといけないと感じました。そのためにも frankな理事長として余計な緊張感無く受け止めて貰えるよう、50支所をまわったときも「今日この場で聞いていけないこととか言ってはいけないことは何一つないので、何でもいいから言ってください。」と言ってやってきました。だんだん変わりつつあるように思います。

小谷様 どのような組織でも、特に日本では現場の皆さんには直属の上司や組織の在り方に忖度したり、遠慮したりでなかなかはっきり意見できないかもしれませんね。

現場をまわられてどのように感じられましたか？

中村理事長 私は、それはゼロではないと思いますし、例えば支所であったら支所長が対話の場に必ずいますし、それを束ねている主管支所の主管長もいるわけですから、気にはすると思いますが、必要以上に気にして言葉を飲み込まないように時間をかけてでも変えていく必要があるし、変わらないと組織の活性化につながらないです。

小谷様 日本企業のトップの中には、部下から上がってくる声に関しては直属の上司の人事考課にはなんら影響しないという前提を作るなど工夫を凝らしている、というお話を聞いたこともあります。

経営陣が現場の声を吸い上げ、その声を組織の経営・運営に反映させるというのも大変な工程を踏まなければならないのだと感じました。

中村理事長 そうですね、やっぱり良くも悪くも忖度が働きがちなんですよね。ナスバの場合は監事がいて、対象組織の監事監査において、上長抜きの1対1の場で「言いたいことは何かないか」、「困っていることはないか」と、個々人の要望とか課題認識とかを引き出してくれます。その際、匿名を条件に答えるケースがほとんどですけども、私が着任してからお願いするのが、そういうところから出てくる声って、単なる不満ももちろんありますが、建設的な不満も多いんです。建設的な不満であれば、ちゃんと名前を出して発言して然るべきだし、更に言えば、監事監査で話が出るのではなくて、通常の仕事の中で、職場の中で議論をして、個人のしかも匿名による意見ではなく、組織の意見として上に上がって来るようにしていかねばならない、ということをずっと言っています。これは道半ばですけど。

小谷様 運営側の課題ですね。

その一方で、自動車事故で被害にあった方への支援に関して、現場でお気付きになったことは何でしょうか。課題はありますか？

中村理事長 自動車事故の被害に遭われ介護料をお支払いしている方に、訪問支援ということで職員がお宅に訪問させていただいて、話を聞いたり、相談に乗ったりということを行っています。年間でどれだけの方を訪問するか数字面の目標を立てていますが、訪問するのは目的ではなくて手段で、訪問によって喜んでもらうかとか、少しでも満足してもらうことが目的なので、訪問する回数だけが大事ではなく、まずは訪問の質を大事にしようと、ずっと言っています。今はまず質を大事にしながら、そのうえで訪問回数の目標を実現していく、というように変えてきています。それから、介護料を受給されている方は、長年、受給されていますが、人事異動で担当者が代わると、「前の人には言ったんだけどね」とか、「また同じことを聞かれた」みたいなこともあります。そういう中で、非常勤職員は異動がなく、一つの職場にずっといていただけているので、長い期間の対応ができ、そういう面で補ってもらっています。また被害者に寄り添うにあたって、話術や提供する知識量も必要なので、研修とかノウハウの共有の場が大事だなと感じています。

ナスバの財産は職員！職員のエネルギー、エンゲージメントを上げるために

小谷様 ナスバの人材育成はどのようにされているのでしょうか。

中村理事長 新しい考え方と言いますが、ナスバはモノを作る工場ではないし、商社みたいに何かを仕入れて売っているわけでもありません。いわばサービス業であるので、ひとえに人が資産です。ナスバの財産は職員そのものなので、いかに職員一人一人のパフォーマンスとエンゲージメントを上げていくかということが組織力を上げていくことの原点になるわけです。ですので、研修はものすごく大事にしていて、前職の日立製作所も研修をものすごく大事にしている会社ですけど、ナスバも研修機会をかなり多く用意しています。けれどもその研修は機会であって、そこに臨む人がどういう心持ちで研修を受けるかっていうことがものすごく大事になります。組織のお金で用意された研修機会をできるだけ自分に活かそうと思う気持ちで臨む

か、上長や総務担当者から行けと言われたからとりあえず受けに来たのかで成果は全然違うわけです。

ちょっと話が飛びますが、着任してすぐにナスバで働くすべての職員に共通に持つてもらいたい価値観、行動指針みたいなものをNASVAWAY2026としてまとめました。その中に「学ぶ気持ちを大切に、仕事とともに成長しよう。」という言葉を入れています。結局、みんなそうですけど、一日24時間で、仕事に向かっている時間が一番長いんです。 そうすると成長するチャンスも仕事を通じての面が大きい。なので、仕事を通じて学び成長する気持ちを大事にしよう、そういう価値観を皆で持とうよと。そういう風に思っていれば研修に臨むアウトプットとアウトカムも変わってくると思いますね。

小谷様 昨今、企業ではコンプライアンスの重要性が特に高まっています。ただ、多くは事象が起きたからの対処のように感じます。

未然にあらゆるハプニングに対応するためにも、研修の必要性、重要性をもっと認識する必要があるのではないかでしょうか。

中村理事長 大事なポイントです。ハラスメントもコンプライアンス違反も未然に防ぐことが大事ですので、その為の研修がすごく大事で、全員が必ず受講するスタイルですっとやっています。同じことを言い続けることが大事で、一回研修を受けたら終わりではありません。コンプライアンスに関しては100点しかないんです。つまり99点とか98点積み上げても、どこかで1点でも2点でもミスると積み上げてきた信用がゼロになるぐらいのものなので、常に100点をめざすことが大事だと言っています。誰か一人でも何かやってしまったら組織全体の信用が落ちてしまいます。本当に、ここも誰一人取り残さない形でやっていかないといけないと思います。

オンリーワンのナスバ！認知度向上が重要

小谷様 ナスバの認知度についてですが、これほどまでにサステナビリティ、Planetary Boundariesに合致したモデルはないように思います。

海外では類似するような組織が存在するのでしょうか。

中村理事長 私の知る限りでは、日本のナスバが世界を見てもオンリーワンですね。

小谷様 でしたら、今以上に啓蒙していく重要性を感

じます。何か方法はお考えでしょうか。

中村理事長 最もピンポイントの話から入ると、自動車事故に遭われた方が私たちの存在を、あるいは私たちが提供するサービスをすでに認識していて、すぐに手を挙げて、それで、私たちの支援がすぐ届けられるっていう、いわゆるアウトリーチが大事です。そのためにはナスバのことを知っておいていただかないといけません。なので認知度が高いことがまず必要なことになります。

小谷様 事故に遭い、被害に見舞われた方々への直接的なアプローチは不可能でしょうか。

中村理事長 事故がどこで起きたかは、直接は警察マークであったりして、うちが直接聞きに行くわけではありません。また、すべての事故被害者を対象としているわけではなくて、重度の後遺障害を負った方に対しての支援なので、対象となる方が介護料を請求していただくとか、コンタクトしていただく、あるいはナスバの持っている専門病院に入りたいっていう意思表示をしていただく必要があります。そう思ってもらうためには、どこか頭の片隅に我々のことを知っておいてもらわないと、いざという時に繋がりません。誰も自動車事故は恐いし大変だとは分かっていますが、ただ、なかなか自分事化できません。ですので、できるだけ、ナスバという組織が日本にはあって、もし事故に遭ったらナスバのサービスが受けられる可能性があるんだと一人でも多くの人になんとなくでも知っておいてもらう、ということが重要なので、まず裾野は広くアプローチしないといけません。そういう意味では、3月の小谷さんの番組※は、とても丁寧に取材していただいて、大変ありがとうございました。

※3月の小谷様の番組

小谷様は、2020年3月より、BSテレビ東京で放映されている「日経スペシャル 小谷真生子の地球大調査～SDGs・ESGが変えるミライ～」に出演。2023年3月12日放映の「誰ひとり取り残さない」をテーマとした回で「交通事故被害者をどう支えるか」でナスバ業務を紹介。理事長等が出演。

手厚いケア！患者さんファーストの療護施設

小谷様 はい、ナスバの療護施設が、通常の病院・リハビリ病院や介護施設とは一線を画す存在であることをもっと広く世の中に知ってほしいです。

交通事故が自分事になった時の初動が変わります。

通常の病院とナスバの療護施設の違いを教えて下さいますか。

中村理事長 脳の損傷により重度の後遺障害になってしまわれた方は簡単にはなかなか治らないので、長期間のケアが必要ですが、一般の病院だとなかなかそういう形で受け入れてもらえるところは多くありません。私どもの療護センターに入院していただくと3年間はきっちりとお世話をさせていただいている。また、プライマリーナーシングシステムといいまして、一人の患者さんに一人の担当がつきっきりで、ずっと寄り添って看護を行いますので、その患者さんのちょっとした変化にも気づくことが出来ます。ここは一般の病院とは大きく違うところだと思います。

小谷様 通常の介護施設ですと、担当者は2～3年で他の人と代わってしまいますし、一人の患者さんに一人の担当者がつきっきりというのはほとんど無いですね。

中村理事長 ナスバの療護センターはワンフロアの、見通しの良いぶち抜きのフロアの中で、患者さんが入院していて、早く患者さんの変化に気づけるようにしているところですね。そういう意味で、本当に患者さんのことを第一に考えた施設だと思います。ただ、コロナウイルス感染症などが拡大したときに、感染予防となると、症状が出た方を隔離しなければいけなかったりするので、そういうところは、これから対応する必要がある課題になります。いずれにしても患者さん一人ひとりに寄り添った施設として、運営させていただいている。

小谷様 手厚いケアを受けられるのですね。財政的にどのように成り立っているのでしょうか。



中村理事長 自賠責保険がベースにあって国からの運営費交付金や補助金というのをいただいて運営していて、そういう補助の基で成り立っています。

小谷様 ナスバの施設でお世話になった場合の自己負担はどうでしょう。

中村理事長 一定額はいただきます。ただ、普通に入るよりは余程助成が出ています。

ナスバにしかできない安全指導業務！

中村理事長 本当におっしゃるとおりです。もちろんドライバー、ハンドルを握る人自身が安全運転に気をつけて事故を起こさないように、そのためにも運転者の適性診断をやっています。一方、やっぱり緑ナンバーのバス、トラック、タクシーの運行管理者の方が、その会社の安全運行の責任者であって、いかに安全というのに対しての意識を持って、適正なマネジメントをしてもらえるかっていうことがとても大事なので、ナスバは指導講習というものをずっとやってきているわけです。

ナスバは被害者を支えることと、事故防止ということを二本の柱にしています。事故防止でいうと、運行管理者の指導講習とドライバーの適性診断をやっていますけれども、実は、民間もどんどんそういうのを始めています。その民間の育成も我々の仕事なんです。現在、その指導講習をやっているのが141団体、適性診断をやっているのが121団体あります。これらの団体とナスバとの決定的な違いは何かというと、ナスバは被害者援護業務をやっていますから、いかに事故にあった方がつらい思いをしているかとか、介護している人が大変な思いをしているかとか、あるいは遺族が悲しい思いをしているかということに、日常的に接して業務を行っている組織ですから、そういう被害者の思いを分かったうえで、安全が大事だよねっていう指導講習とか適性診断ができる、こういう立ち位置で安全指導ができる組織はナスバ以外にありませんので、そこを他にはない強みとしていかなければならぬと思っています。

小谷様 そうですね。いかに指導講習や適性診断を行う組織の数が増えても、運転側サイドだけでの安全指導（適性診断・指導講習）では、事故の実態や被害者の想いを真に理解してもらうのは難しいかもしれませんね。

中村理事長 この間も東京国際フォーラムで、ナスバ安全マネジメントセミナーを開催しました。約700名のバス会社、トラック会社、タクシー会社の幹部と運行管理者の方に集まつていただきました。その中で池袋暴走事故の被害者である松永さん（関東交通犯罪遺族の会（あいの会））に講演していただきました。松永さんはその事故で愛する奥さんと娘さんを亡くした方であり、そういう方のせつせつとした声を直接聞いてもらったわけです。これはやっぱりナスバだから

待ったなしの課題、認知度向上！

小谷様 ナスバの認知度を上げていくことと、令和5年度の自賠法改正との関連はあるのでしょうか。

中村理事長 ナスバが元々の組織の設立から50年が経過し、その間ずっとナスバの認知度が低いというのは課題でした。ある面、「ナスバの最大の弱点は」と聞かれたら認知度が低いことと答えるぐらいです。今までは「課題です」で済んでいましたが、令和5年4月の改正自賠法の施行により、自動車ユーザーからいただいていた自賠責保険料の一部である賦課金というものを新たに増やして、それを被害者支援業務や事故防止業務に活用していくことになりました。そうしますと、それを誰がどのように使って、結果的にどういうメリットが返ってくるのかということを、当然知りたくなるわけですし、それを開示・説明していくしなければいけません。そうなると賦課金を活用した事業の主役はナスバであって、そのお金を使って我々がどういう存在で、どういうことをやっていて、どういうメリットがあるのかっていうことをお伝えする責任が出てきました。だから「課題です」では済ませられない待ったなしの状況になってきたのが、今年に入ってきたからの現状だと思います。

初めて国からも一定規模の広報予算をいただいて活動を始めています。ですから、今年がそういう意味でいうと広報元年ということになると思います。ただ、広報っていうのは、ご承知のとおり、継続性が大事ですので、一回きりバーンと花火を上げて、シーンとしまうとそれまでが無駄になりますので、広報については、来年度以降も更にきちんと継続していく必要があります。

小谷様 自動車を愛してやまない人、あるいは生業が自動車関連の人などといった方々が自分たちの保険として、何かあった時には国が守ってくれる、ケアしてくれる、それがナスバというのが紐づいて考えられるようになるといいですね。

こそやるべきことで、敢えて言えば、テクニカルなことを言うよりも、そういう声を聞くことによって本当に安全は大切だねって思いが浸透するので、本当に良かったと思っています。

ナスバちゃん誕生！

小谷様 さらには若い層も含めて大勢の方にナスバを知って頂く方法として、マスコットを取り入れていらっしゃいますが、いつ頃からその構想が始まったのですか。



中村理事長 私が着任する前からもう構想があって、色々と他のライバル候補もありましたが、ナスバちゃんが一番になりました。

そもそもやっぱり「独立行政法人自動車事故対策機構」って漢字が15文字も並ぶんですよね。名前の印象が固いんですよ。

小谷様 漢字が15文字も並ぶと、かたく、近寄りがたいイメージですね。

中村理事長 独立行政法人って見た段階で「うわっ」となる。それではまずい。ナスバって、カタカナ3文字ですから、これからはアピールするときには、「ナスバ」にできるだけ統一するようにしました。加えてやっぱり少しでも身近な存在に感じてもらうため、べたではありますが、マスコットキャラクターを作って、着ぐるみも作りました。今、全国で活躍してもらっていますけど、その手応えが本当にすごいです。

小谷様 マスコットに本当に訴求力があるのか、と私は以前は懷疑的だったのですが、以前興味深い現象に遭遇しました。

銀行の頭取4名とのセッション後の記者会見にそれぞれの銀行のマスコットの大きな着ぐるみが登場したのですが、会場の盛り上がり方が尋常ではありませんでした。訴求力もあったようです。

中村理事長 大きいですね。エア着ぐるみっていうものにしたんですけど、マスコットキャラクターの着ぐるみで一番のポイントは、見た目がかわいいかわいくないかっていうことだと思います。

小谷様 そうなのですか？

中村理事長 まずかわいいということがものすごく大事で、うちのナスバちゃんは、基本的に誰が見ても、「あらかわいい」っていう存在です。いろいろなイベントとか行くと、子供さんがガートと寄ってくるわけです

よね。で、普通はいろんなところにブース出して、ナスバってこんな組織でこういうことやっていますとかチラシをいっぱい配ろうとするんですけど、そう簡単に受け取ってもらえないんです。けれど、ナスバちゃんがいると、子供を連れてご両親が来るわけですよ。そうするとチラシなども受け取ってくれるんですよ。それだけでもすごく大きいです。

小谷様 ディズニーのミッキーと同じですね。子供だけでなく、大人もミッキー好きですから。

中村理事長 ナスバちゃんは、さすがにミッキーまではいかなくとも、くまモンとかぐんまちゃんとかに並ぶぐらいにしたいなと思っています（笑）。

小谷様 ナスバちゃんを通して一番訴えたいことは何でしょうか。

中村理事長 ナスバちゃんを通して訴えたいことは特になくて、ナスバちゃんは媒体役で、一般の皆さんとナスバとの触れ合いのきっかけを作ってもらう存在なんですね。ナスバちゃんってなんでナスバって名前なんだろとかね。さっき言ったように、ちょっとチラシを添えて受け取ってもらうとか、その時、初めてナスバのことに興味を持つてもらえばいいので、その興味を持ってもらうきっかけづくりが役割です。

小谷様 ナスバちゃんは妖精みたいですね。

中村理事長 妖精なんです。急に来たんですね。急に現れたんです。

小谷様 （笑）ナスバちゃんを介してナスバをもっと広く知ってもらうという活動をこれからもなさっていくのですね。

中村理事長 ナスバちゃんだけに背負わせると、肩はありませんが（笑）、肩の荷が重いと思うんです。ですので、ユーチューブとかSNSをうまく使ったり、あるいはいろいろなメディアとタイアップするとか、イベントですとか、あらゆることを通じて、知名度、認知度、親しみやすさっていうのを高めていくことをずっとやっていこうと思っています。

小谷様 ナスバちゃんが存在することで、ナスバそのものが国土交通省の外郭団体だということで終わらないですね。さらに踏み込んで啓蒙していかれると広まっていくでしょうね。

中村理事長 結局、人に知ってもらいたいという気持ちが溢れすぎて、私たち、こんなことやっています、あんなこともやっていますって情報量をまとめてバーって出すと、かえって、スルーされてしまいます。

だから、ちょっとでも、なんだろうと興味を持つてもらえば、自分から情報を取りに来てくれるの、いかに自分から情報を取りに来てもらうようにするかっていうことが大事だと思います。それで、今度打つ新聞広告※もそういう趣旨で、あまり語らない新聞広告にします。

※今度打つ新聞広告

令和5年12月10日(日)にナスバが前身である自動車事故対策センターの設立から50周年を迎えることにあわせて読売新聞に広告掲載。

障害を負われた方に対して介護料をお支払いするということを始めて、その2年後の昭和56年10月に、今度は脊髄損傷を負われた方にもお支払いをすることとなりました。これでいわゆる事故で重傷を負われた方に介護料をお支払いして、介護のご支援を行う制度がスタートしたことになります。それから3年後の昭和59年2月にさきほど申し上げた療護施設の第一号として千葉療護センターが開業して、以来、東北(仙台)と岡山と中部(岐阜)に設置、運営してきています。ナスバが独立行政法人になったのは平成15年ですが、先ほど申し上げた訪問支援という介護料をお支払いしている方のお宅を訪問して相談に乗ったり、情報を提供したりする訪問支援を平成19年から始めています。

小谷様 それは訪問「介護」ではないのですね。

中村理事長 介護自体はしません。

小谷様 情報の提供でしょうか。

中村理事長 情報の提供とか、悩み事の吸い上げとか、日頃の様子を伺うとか、を行っています。また、平成23年になると、単なる介護料を支給しているだけではなくて、介護料受給者の方の横のつながりを持つための交流会を始めたり、それから、やっぱり介護される者には介護疲れがありますから、気を休めたい気持ちは当然ありますので、短期入院を希望される方は10日とか2週間とか療護施設でお預かりするための補助制度を平成13年度から始めたりとか、順次やってきました。直近で言うと、今ナスバで設置・運営している施設は、療護センターが4か所と委託病床が8か所がありますが、これは脳損傷の方を受け入れる病院です。世の中には脊髄損傷の方も多数おられるので、今度は、重度の脊髄損傷の方のための専門の病院を作ろうということで動いています。被害者援護と一言で言いますけど、順次拡大し、充実してきています。

安全指導業務の現状と課題

小谷様 安全指導業務についてはいかがでしょう。

中村理事長 先ほどちょっとお金の話がでましたけど、国からの運営費交付金や補助金だけでなく、指導講習の対価とか適性診断をした対価とかで、自己収入を得ているのは安全指導業務です。だからナスバを会社として見た時の、収入面で捉えた時の、大黒柱は安全指導業務です。被害者援護業務は自ら対価を得ているわけではなく、国からいただいた運営費交付金や補助金で最大のアウトカムを出すよう心掛けています。

拡充される被害者援護業務！

小谷様 被害者援護業務とはどのようなものでしょう。
中村理事長 自動車事故被害者の方に寄り添う業務を被害者援護業務といふんですけれども、もともとは、ナスバの前身である自動車事故対策センターという組織が昭和48年に設立されて以降、昭和54年8月に、脳



小谷様 そうなのですね。国の外郭団体の責任を果たすという意味でのケアの部分よりも、メインはどちらかといえば安全指導業務ということでしょうか。

中村理事長 メインというか、職員のワークロードとしては、そちらの方が今は多いですね。ただ、これから被害者援護の仕事も広がってきますから、もう少し被害者援護関係の仕事が増えていく、人も増えていく、シフトしていくというのが、方向性としては考えられます。

小谷様 競合相手が増えることでナスバの自己収入は減るのですか。

中村理事長 先程申し上げましたように民間では、指導講習で141団体、適性診断で121団体が同じように実施しているわけです。ナスバは国全体の安全指導のレベルを上げていくという公的機関としての役割がありますから、自分の競合する組織であっても、テキストを渡したり、講師の養成をしたり、いろいろな支援をしています。ですが、民間の認定機関が伸びれば伸びるほど、その需要がそちらへシフトする。そうすると、ナスバの収入は減っていく。そういう矛盾を抱えながらやっているのですが、国からは一定の自己収入予算というのは示されますから、それは何としても達成しなければいけない。一方で、民間を育てるという、この二兎を追うところに今いるわけですね。これはずっと抱えてきている課題です。ただ、これは個人的な見解ですけど、公的機関としては別に自己収入が減っても、民間のレベルが上がって、結果的に交通事故の削減につながるような指導講習とか適性診断が増えていくことに貢献出来ていれば、ナスバの使命は果たせていると思うんです。

小谷様 重責を担っておられるのですね。競合と育成の両方とは民間では考えられないことですね。通常、ライバルには情報提供はしません。競争社会ですからね。

中村理事長 もちろんそうですよね、競争社会ですから。こちらはそうではないので。

小谷様 大変ですね。

中村理事長 大変なんですよ。

多角化する自動車アセスメント！

小谷様 自動車会社も事故を減らす工夫をしています。障害物があったら自動的に止まる、などです。事故も徐々に減ってきていると聞きました。そうしたこととナスバとは関連してますか。

中村理事長 このことはナスバの仕事とリンクしてい

まして、ナスバの仕事の三つの柱というのが被害者を援護する「支える」という業務と、自動車事故を減らす「防ぐ」という業務と、それから「守る」という業務がありまして、「守る」というのは自動車アセスメント業務といって、車の安全性能を高めていくこと、あるいはチャイルドシートのレベルを上げていく取り組みで、ナスバはこの自動車アセスメント業務を平成8年度からずっとやっています。車の安全性能を評価して、どの車の安全性能が高いかという情報を開示することによって、これから車を買おうとされている方に、いろんな判断基準、デザインがいいだとか、値段だとかあるんですけど、安全ということに関しては、この車がお墨付きだって示すことによって、そういう車の普及の後押しをする。そのために相当なお金をかけて、車の衝突試験とかやってます。

その昔は衝突安全性能をしっかり評価するということだったのですが、最近は予防安全性能という、今、小谷さんに言っていただいた、ぶつからないための衝突被害軽減ブレーキとか、自転車を見てストップするとか、予防安全装置の評価もどんどん項目が増えていて、ものすごく多角的な評価をやるようになってきています。

小谷様 衝突テストは点数をつけていらっしゃいますね。消費者は購入する前にその点数を確認するのですか。

中村理事長 今、ファイブスターという形で星五つとか、星五つの中でも最高の大賞とか決めて、情報提供をやっていますので、安全に対する意識の高い方は確認されていると思います。

小谷様 自動車メーカーも売る際に「この車はナスバのお墨付きで星がいくつありますよ」と教えてくれますか。

中村理事長 ナスバとは言ってくれないですけど。ファイブスターをとっていますよと。

小谷様 そうしているのですね。ナスバのクレジットを出して欲しいですね。

ナスバをさらに強い組織に！

小谷様 ナスバをさらに広く啓蒙していくような組織にしていくための課題は何でしょうか。

中村理事長 内部の話から言うと、先ほど言ったような、やっぱり職員が財産なわけですけども、その職員のエンゲージメントをいかに高めていくかということでしょうか。エンゲージメントを高めてもらうためには、ナスバで働く上での安心感とか納得感とかいったものをきちっと担保して、ナスバという組織は職員を

大事にしている組織だよっていうことを見える化していく。その上で研修をきちんと用意をして、成長してもらう機会をどんどん作っていくってことだと思います。そういうことによって、組織力を強め、生産性を高めていくってことだと思います。

小谷様 他にありますか。

中村理事長 今回、ナスバに入って比較的年月が経っていない全国の若手職員に、これからナスバはどうあるべきかということを考えてもらって、コンペスタイルで発表しました。

ナスバは今年50周年を迎えたけど、この先を支えていくのは若い職員なので、その職員がナスバを取り巻く世の中がどのようにこれから変わっていくって、特に、ナスバを取り巻く環境変化ってどういうことが想定されるのかとか、想定される変化があった時にナスバ自体はどう変わるべきなのかとか、こういったことを考えることが大事で、答えが別にあってもなくても、考えてもらうってこと自体が大事だと考えて、そういうイベントをやりました。

小谷様 結果はいかがでしたか。

中村理事長 9つある主管や本部の代表に集まつてもらって発表してもらいましたが、それぞれが同じようなことを言うのではなくて、それぞれ別の内容・視点であったので良かったと思っています。実現性のあるものから、ちょっと実現性はないけど、その発想はいいよね、みたいなものまでいろいろありました。日々忙しくしていると、日々の業務に追われて、業務が終わったことによって満足まではいかないけど、充実感を持つてしまうことがあります。それだけで365日、毎日回ってしまうといけないと思っていて、少しでも考える時間を作って、あるいは議論する場を設けて、考える癖っていうのを身につけることが大事だと思っています。

今、研修の中でもブレストの時間を必ず作ってもらうようにしています。公的な機関として、ミスなく正しく丁寧に業務をこなすという大前提があって、ナスバは、それは基本的にはちゃんとやる組織だと思っていますけど、プラスアルファ、それがこれから大事になります。そのプラスアルファというのは、考える力とか、想像する力とか、議論する力とか、そういうものを職員が若いうちから少しでも身につけていけば、将来、いろいろな変化に向き合った時にも対応力というのが出てくると思います。その辺が簡単ではないで

すけど本質的な課題ですね。

小谷様 同じものを見ても世代間で感性は違いますね。若い人は未来の業務を担っていくわけですから意見、提案をどんどんして頂き、上司は若者の提案を引き出し、その内容を許容することが必要なではないでしょうか。

中村理事長 おっしゃるとおりですよね。提案する力を若い人が身につける。中間管理職、年配層はそれを消さないっていうか、受け止めるっていうか、そういう度量が大事ですよね。

小谷様 はい。組織のパワーアップのために大事かと。

中村理事長 そうです、パワーがね。

独立行政法人って本来目指すべきは、いわゆる公的な良さと民間の良さを両方併せ持っている組織で、それが理想です。

小谷様 先ほどおっしゃった二兎追うモデルですが、良い部分とジレンマの両方が混在していますね。

中村理事長 その公的な公平性とか、丁寧さとか、そういうのは持ちつつ、民間の成長意欲とかバイタリティをちゃんと合わせ持つ組織になると、良い独立行政法人になるのだと思うんです。

小谷様 いいところで繋がると強いですね。

中村理事長 口の悪い人が言う「民」のいいとこ取りと「公」の前例踏襲とかその場しのぎみたいなものを併せ持つと最悪ですので、いいところを併せ持つ組織を目指したいですね。

小谷様 非常に強いですね。

誰一人取り残さない！

小谷様 誰一人取り残さない。これはまさにSDGsですが、今、SDGsからESG、サステナビリティへと移行し、最近さらにもう一つ、日立製作所も取り入れた9つの指標がありますね。

中村理事長 Planetary boundaries（プラネタリーバンダリー）のことですね。

※Planetary boundaries

人間が生きるために必要な地球環境の限界を示したもので、人間がこの限界を超えると、地球環境に大きな変化が起こる可能性があるということです。地球環境（①気候変動、②生物圏の一体性、③土地利用変化、④生物地球化学的循環（窒素とリンの循環）、⑤新規化学物質、⑥グローバルな淡水利用、⑦大気エアロゾルの負荷、⑧化学物質による汚染、⑨成層圏オ

ゾン層の破壊) の限界を示しています。

小谷様 はい。まさにそうです。スウェーデン出身の環境学者が考えたものです。究極のサステナビリティですね。ナスバはまさにそこを目指しているのですね。

中村理事長 そこまではともかくとしても「誰一人取り残さない」という視点は、被害者に対してもそうですし、安全指導の関係者に対してもそういうことをを目指しています。

小谷様 SDGsは2030年にいったん終結しますが、自動車社会下での自動車事故に遭われた方々のケアや、事故を予防する策については現代社会に生きる誰もが皆、常に関係しています。

誰一人取り残さないということも啓蒙していかれるのですね。

中村理事長 そうですね。

小谷様 民間ではなく、公的な組織が提唱しておられるのが新鮮に感じます。

中村理事長 ですか?

やっぱり公的だからこそ、等しく誰の差別もなく、平等にお救いするということですね。

小谷様 民間企業がビジネスモデルとして「誰一人取り残さない」というSDGsを掲げているというのはよくありますが、公的な組織が一人一人を指してこういうふうにおっしゃっていることに新鮮さを感じます。

中村理事長 自動車事故被害者っていうカテゴリーではありますけれども、そういう人たち一人一人に寄り添ってるっていう意味ではユニークな組織だと思います。

ICTの活用

小谷様 安全指導業務については先ほどもありましたが、質の高い安全指導業務ICTやEラーニングも取り組んでいらっしゃるのですか。

中村理事長 これからですね。今、安全指導業務は、基本的に講習は対面と一部DVDぐらいでやってるんですけども、その効率化とか受ける側の利便性とか考えると、Eラーニングへの移行も必要です。まだどこもやってないですよ、緑ナンバーの運行管理者に対する指導業務をEラーニングでやってるところはまだないんですけど、それをナスバが先陣切って、ある意味デファクトを作るぐらいの気持ちでやろうということですね。

それから高齢者の事故が増えてますから、適性診断でも高齢者にフォーカスしたチェック内容を充実させて

いきます。今いろいろお金を使って、大学の先生方に研究をしてもらひながら、取り組んでいます。

小谷様 ICTのデファクトスタンダードを取るべく、今動いていらっしゃることに少し驚きました。民間も含めて動いているのではないですか。

中村理事長 普通はそうだと思うのですが、この世界はまだ安全指導のEラーニング化っていうのは、どこもやっていませんし、やってこなかったところです。先陣を切ることによって、自然とデファクトになるのだと思いますけど、だから誰かがやるんだったら先にやろうよっていうことです。

小谷様 最終的に頼られる存在になりますね。

頼れるナスバ、寄り添うナスバ

中村理事長 いや、もともとですね、「頼れるナスバ、寄り添うナスバ」というキャッチフレーズがあるんですよね。頼れるナスバって、頼ってもらうには知つてもらわないと頼ってもらえないから、知つてもらわないといけないっていうところが、実はベースにあります。従つて先ほどからお話ししている認知度アップ、いわゆる広報の重要性っていうのがものすごくあって、知つてもらえれば頼ってもらえるはずです。頼つてもらつたらそれに応えられるベースは私たちナスバにはあると思っています。

小谷様 良いことをなさってらしても、知られていなければ無いものとなってしまいますものね。今、お話し下さったキャッチフレーズをナスバの価値観としてさらに形にしていかれているのですね。

中村理事長 先ほど言いましたNASVAWAYのことですね。行動指針であり、共通の価値観を言いつつ言葉にしています。

小谷様 社是のようなものでしょうか。

中村理事長 社是って言うと、ちょっと大げさですけど、今は第5期中期計画というものに取り組んでいるんですけど、少なくとも、この第5期中期計画を完遂する上では、この期間はこういうことを大事に、みんなで大事にしながら日々やっていこうねっていう内容です。

小谷様 ナスバの皆さん、朝唱えていらっしゃるのですか。

中村理事長 本部では、毎週月曜日に朝礼をやっており、唱和をしていますし、地方でも唱和をしています。ただ、唱和は手段で唱和すればいいってものではないので、いかにそこの言葉に込められていることを自分

事化して、日々の仕事の中で少しでも生かせるかっていうことが大事です。

小谷様 反復して潜在意識に定着させるというのは重要ですね。

中村理事長 もちろんです。

小谷様 日々復唱して言っていたものが、ある時ある瞬間、今がまさにそうだなと思い返されるということですね。

中村理事長 おっしゃるとおりです。

ナスバの未来、変えてはいけない寄り添う姿勢

小谷様 ナスバについて思い描いていらっしゃるビジョン、未来を中村理事長はどう描いていらっしゃるのですか。

中村理事長 それは難しいんですけども、まず、繰り返しになりますが、組織運営については、先ほど言ったように、ナスバは大義ある仕事をしている組織だと思っていますから、本来は職員が自然と誇りを持てる組織、働くことに、組織の一員であることに、誇りを持つ組織だと思います。自然と誇りを持つようにするには、仕事をする上での安心感とか納得感とかがきちんと整理されていて、職員の要望には、できるこ

と、できないことがありますけど、できることに関しては、一つ一つ組織が前向きに改善したり対応したりする、その積み重ねをしていくことによって、自然と職員のエンゲージメント、大きさに言うとナスバ愛になると思っています。そういうものが高まっていく組織であれば、それは強い組織だと思いますから、まずそれを次の世代にも繋いでいってほしいとは思います。それから、あとは自動運転だったり、車が空飛んだり、いろいろ変わってくる中で、ナスバがやるべきことも変わってきます。その時にできるだけ後追いじゃなくて、先回りして考えられるようにしたい。そのため若く人が考える力とか、考える癖を身につけることも大事だと思います。

一点、変えてはいけないのは、寄り添う姿勢です。誰一人取り残さないっていう気持ちで、寄り添っていくということは、世の中、自動車がどう変わってもそこはおろそかにしないところです。

小谷様 はい。ナスバの役割は大きいですね。社会と寄り添い、社会が進化し、車も進化し、ナスバも進化ですね。

中村理事長 そうなっていかないといけないです。ありがとうございます。



プロフィール

こだに まおこ
小谷 真生子様

(経済キャスター、大阪府生まれ)

1986年日本航空入社。1990年に退社後、NHK総合「モーニングワイド」「おはよう日本」、NHK-BS1「ワールド・リポート」のメインキャスター、1998年4月より、テレビ東京「WBS（ワールドビジネスサテライト）」メインキャスターを16年務める。
2020年3月よりBSテレビ東京「小谷真生子の地球大調査～SDGs・ESGが変えるミライ～」特番 メインキャスターとして出演中。