

国土交通政策研究 第 109 号

**運輸企業の組織的安全マネジメント手法に関する調査研究**

2013 年 7 月

国土交通省 国土交通政策研究所  
総括主任研究官 長谷 知治  
研究官 熊坂 祐一  
前研究官 渡邊 裕樹

# 目次

## 本編

第1章 調査研究の背景と目的 .....	1
1.1 調査研究の背景 .....	1
(1) 運輸安全の現況 .....	1
(2) 運輸安全マネジメント制度の導入 .....	1
1.2 調査研究の目的 .....	2
(1) 運輸安全マネジメント制度の導入等に対応した運輸事業者の取り組み 及びこれに対する支援の必要性 .....	2
第2章 優良事例収集と問題提起 .....	3
2.1 郵送調査 .....	3
(1) 郵送調査の概要 .....	3
(2) 結果とりまとめ .....	3
2.2 優良事業者を対象とする訪問調査 .....	6
(1) 訪問調査の概要 .....	6
(2) 結果とりまとめ .....	7
2.3 問題提起 .....	19
第3章 企業風土測定ツール .....	20
3.1 企業風土測定ツールの開発 .....	20
(1) 既往研究 .....	20
(2) 安全風土を測定するアンケート調査票（自動車版）の設計 .....	22
(3) 採点方法 .....	38
(4) 集計結果 .....	39
(5) ヒアリング調査の実施 .....	44
(6) 鉄道版、海運版、航空版への展開 .....	44
3.2 企業風土測定ツールの活用実績及び各モードの特徴 .....	45
(1) 企業風土測定ツールの活用実績 .....	45
(2) 各モード別結果の特徴 .....	46
3.3 アンケート調査票の妥当性の検証 .....	50
(1) ヒアリング調査の概要 .....	50
(2) ヒアリング調査結果 .....	51
3.4 今後の課題 .....	81

おわりに

謝辞

参考文献

## 図一覧

図 2-1	訪問調査からみた優良事業者の特徴 とりまとめ (図)	18
図 3-1	領域 I ~IVの採点方法	38
図 3-2	領域 Vの採点方法	38
図 3-3	アンケート調査結果 (全体結果)	39
図 3-4	アンケート調査結果 (5 領域別の特徴 一部)	40
図 3-5	アンケート調査結果 (14 区分別・設問別に見る長所と課題 ①)	40
図 3-6	アンケート調査結果 (14 区分別・設問別に見る長所と課題 ②)	41
図 3-7	アンケート調査結果 (階層別の意識ギャップ)	42
図 3-8	アンケート調査結果 (質的構成)	42
図 3-9	アンケート調査結果 (階層別における 14 区分別・設問別一覧表)	43
図 3-10	モード別平均値	45
図 3-11	モード別階層別平均値	47
図 3-12	A 社アンケート調査結果詳細 ①	51
図 3-13	A 社アンケート調査結果詳細 ②	52
図 3-14	A 社アンケート調査結果 (全体 グラフ)	53
図 3-15	A 社アンケート調査結果 (階層別の意識ギャップ)	53
図 3-16	A 社アンケート調査結果 (質的構成)	54
図 3-17	A 社アンケート調査結果 (質的構成 階層別他社平均値比較)	54
図 3-18	B 社アンケート調査結果詳細 ①	61
図 3-19	B 社アンケート調査結果詳細 ②	62
図 3-20	B 社アンケート調査結果 (全体 グラフ)	63
図 3-21	B 社アンケート調査結果 (階層別の意識ギャップ)	63
図 3-22	B 社アンケート調査結果 (質的構成)	64
図 3-23	B 社アンケート調査結果 (質的構成 階層別他社平均値比較)	64
図 3-24	a 事業部アンケート調査結果詳細 ①	71
図 3-25	a 事業部アンケート調査結果詳細 ②	72
図 3-26	a 事業部アンケート調査結果 (全体 グラフ)	73
図 3-27	a 事業部アンケート調査結果 (階層別の意識ギャップ)	73
図 3-28	a 事業部アンケート調査結果 (質的構成)	74
図 3-29	a 事業部アンケート調査結果 (質的構成 階層別他社平均値比較)	74
図 3-30	アンケート調査結果データの蓄積 (イメージ)	81

## 表一覧

表 2-1	郵送調査送付先、回収の状況 .....	3
表 2-2	郵送調査におけるチェックリストの項目 .....	5
表 2-3	訪問調査の内容 .....	6
表 2-4	訪問調査からみた優良事業者の特徴 とりまとめ .....	17
表 3-1	優良事業者の特徴 .....	22
表 3-2	アンケート設問内容の抽出 (1) .....	23
表 3-3	アンケート設問内容の抽出 (2) .....	24
表 3-4	アンケート設問内容の抽出 (3) .....	25
表 3-5	アンケート設問内容の抽出 (4) .....	26
表 3-6	アンケート設問内容の抽出 (5) .....	27
表 3-7	アンケート設問内容の抽出 (6) .....	28
表 3-8	既往研究との検証結果 (1) .....	29
表 3-9	既往研究との検証結果 (2) .....	30
表 3-10	既往研究との検証結果 (3) .....	31
表 3-11	既往研究との検証結果 (4) .....	32
表 3-12	既往研究との検証結果 (5) .....	33
表 3-13	既往研究との検証結果 (6) .....	34
表 3-14	アンケート調査項目の体系 .....	35
表 3-15	アンケート調査票 .....	36
表 3-16	アンケート調査 集計結果 一覧 .....	39
表 3-17	アンケート調査データ蓄積状況 (平成 25 年 5 月 31 日現在) .....	45
表 3-18	モード別平均値一覧表 .....	46
表 3-19	ヒアリング調査先一覧表 .....	50
表 3-20	ヒアリング調査先の特徴及び調査の位置づけ .....	50
表 3-21	「領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透」に関するヒアリング結果 .....	57
表 3-22	「領域Ⅱ. マネジメントサイクルの充実と浸透」に関するヒアリング結果 .....	58
表 3-23	「領域Ⅲ. 教育訓練の充実」に関するヒアリング結果 .....	59
表 3-24	「領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透」に関するヒアリング結果 .....	67
表 3-25	「領域Ⅲ. 教育訓練の充実」に関するヒアリング結果 .....	68
表 3-26	「領域Ⅳ. 現場管理の充実」に関するヒアリング結果 .....	69
表 3-27	「領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透」に関するヒアリング結果 .....	77
表 3-28	「領域Ⅲ. 教育訓練の充実」に関するヒアリング結果 .....	78
表 3-29	「領域Ⅳ. 現場管理の充実」に関するヒアリング結果 .....	79

## 資料編

資料 1	郵送調査用アンケート .....	1
資料 2	アンケート調査票（自動車版） .....	19
資料 3	アンケート調査票（鉄道版） .....	21
資料 4	アンケート調査票（海運版） .....	23
資料 5	アンケート調査票（航空版） .....	25
資料 6	アンケート調査報告書（概要） .....	27

本編

## 第 1 章 調査研究の背景と目的

### 1.1 調査研究の背景

本調査研究は、輸送機関の運行（運航）に関する安全リスクのみならず、労働災害も含めた運輸企業の組織全般に係る安全リスクを管理するノウハウ、手法を全ての輸送モードに役立つように提示しようとする取り組みとして開始された。この取組の背景として、平成 17 年 4 月に発生した JR 西日本の福知山線の事故等を受けて、平成 18 年度に導入された運輸安全マネジメント制度の導入がある。このため、まず、運輸安全の現況について概観し、次に運輸安全マネジメント制度の概要について述べることとする。

#### (1) 運輸安全の現況

運輸事業者の安全状況については、(2) で詳述する運輸安全一括法に基づき、関係事業法において、事故件数など国土交通大臣が事業者から報告を受ける情報や事業改善命令等に係る事項などについて、毎年度、利用者にとってわかりやすいように整理した上で公表することが国土交通大臣に義務付けられている。

輸送モード毎に概観すると、鉄道については、事故件数は、長期的に減少傾向にあるが、近年ほぼ横ばいである。人身障害事故と踏切障害事故で約 9 割を占めている。鉄道は、一度事故が起きると社会的影響が大変大きい。

船舶については、事故件数は近年 2,500 隻内外で推移している。依然として、漁船・プレジャーボートの事故が多発している。また高齢になるほど船員の被災が増加傾向にある。

自動車については、事故件数及び死者数は全体としては減少傾向にあるが、事業用自動車については横ばい傾向となっている。

国内航空会社による乗客の死亡事故は、昭和 60 年の日航ジャンボ機墜落事故以来発生していないが、事故は年間 1～5 件程度で推移している。航空も一度事故が起きると社会的影響が大きい。平成 23 年度は安全上のトラブル件数が増加している。

#### (2) 運輸安全マネジメント制度の導入

輸送の安全確保は運輸事業者にとって事業の根幹を成すものであり、最も重要な課題である。しかしながら、平成 17 年に運輸分野において、ヒューマンエラーに起因すると考えられる事故・トラブルが連続して発生した。これを契機として、公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会における検討を経て、運輸事業者自らが経営トップから現場まで一丸となり、いわゆる「PDCA サイクル」の考え方を取り入れた形で安全管理体制を構築・改善することにより、輸送の安全性を向上させることを目的とした運輸安全マネジメント制度が運輸安全一括法の施行により平成 18 年 10 月に導入された。これにより、運輸事業者は、鉄道事業法や関係省令等に従って、安全管理体制を構築し、構築した安全管理体制を記載した安全管理規程を作成し、それを国土交通省に対して届出を行うこと等が義務付けられた。

すなわち、輸送の安全確保に関しては、従来からの交通モード毎の安全基準及び事業法に基づく保安監査に加え、経営トップのコミットメントの下、①安全方針の作成、



②安全重点施策の作成、③コミュニケーションの確保、④ヒヤリ・ハット情報の収集・活用、⑤教育・訓練、⑥内部監査、⑦マネジメントレビューと継続的改善等の取り組み及び継続的改善を実施するといった、自主的な安全管理活動を行うことが求められた<sup>1</sup>。運輸事業者としては、「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」<sup>4</sup>（以下「ガイドライン」という。）も参考に、安全管理規程を策定し、これに基づき、運輸事業者の安全風土の構築、安全意識の浸透を図っていくこととされたが、このような安全管理の取り組みは、運輸分野においては日本が初めての取り組みであった。

## 1.2 研究の目的

### (1) 運輸安全マネジメント制度の導入等に対応した運輸事業者の取り組み及びこれに対する支援の必要性

上記のとおり、運輸事業者については、運輸安全マネジメント制度の導入に伴って輸送の安全の確保に係る取り組みが求められることとなったが、これに加え輸送活動に伴って発生する業務遂行上の安全リスクとして労働災害などがあり、これらを含めた安全の確保について組織的に管理していくことが必要である<sup>2</sup>。また、安全の取り組みにおいては、組織のトップから現場の職員に至るまでシンプルでわかりやすいノウハウを共有し、それらを組織として蓄積していくことが必要である。こうしたノウハウ・参考事例の一部はガイドラインにおいても一部記載があるものの、必ずしも十分とは言えない状況にあった。特に、運輸企業の大半を占める中小企業については、安全マネジメントに対して関心やニーズはあるものの、十分な情報が得られていない場合があるため、主として中小運輸事業者を念頭においた取り組みが必要と考えられる。

そこで、まず第一に、組織的安全マネジメント手法の優良事例を収集・分析し、それらを参考に中小運輸事業者で適用可能な部分の抽出・一般化を通じ、中小運輸事業者向けの手引き（ノウハウ集）をまとめ、共有し、確立する取り組みを行うこととした。

優良事例の収集・分析を通じて、安全風土の重要性を確認されたことから、優良事例の特性を踏まえ、組織的安全マネジメントの実践状況を確認するためのチェックリストを作成したが、経営者層の安全に対する考え方や取り組みが、現場の従業員に至るまでどの程度浸透しているか等を運輸事業者自らが測り、その結果を活用して改善に結びつけられることの重要性が一層認識された。すなわち、トップの方針を現場の末端まで浸透させることができ初めて、安全を大切にせる企業風土を構築することができ、安全を実現することができるが、運輸事業者全般を対象とした自社の安全風土のレベルを測定できるツールが一般に利用可能な形では存在していなかった。このため、第二にこうした安全風土を測定するツールを開発することとしたものである<sup>3</sup>。

<sup>1</sup> なお、平成 20 年には事故原因の究明を徹底するため、航空・鉄道事故調査委員会を改組し、運輸安全委員会を 3 条委員会として設置している。

<sup>2</sup> 運輸安全マネジメント制度は企業等の品質管理の自己評価基準である ISO9000 シリーズを参考としているが、安全衛生管理もマネジメントシステムに基づく取り組みとなっている。

<sup>3</sup> 安全風土については、1980 年に Zohar が質問紙調査法による安全風土評価研究を行って以降、様々な質問紙調査法による研究が実施。安全風土は人の認識の内容や程度、価値観、態度であるため、人間の意識を体系的に問うことが可能な質問紙調査が適している。運輸安全マネジメントのガイドラインにおいても、安全方針に対する社員の理解度や実践状況の把握の取組例として、安全意識アンケート調査・安全文化評価の実施を推奨している。

## 第2章 優良事例収集と問題提起

本調査研究においてまず取り組んだことは、安全管理の取組を紹介した文献を集めたデータベースの構築<sup>4</sup>である。さらに、より具体的なケーススタディを収集することを目的として、優良事業者を選定するための郵送調査（対象約 3,000 社）を行い、事故率等から優良事業者をピックアップし、約 60 社に対して訪問調査を行い、安全に関する重点的取り組みの内容を聴取した。

### 2.1 郵送調査

#### (1) 郵送調査の概要

組織的安全マネジメントに熱心に取り組んでいる中堅・中小自動車運送事業者<sup>5</sup>を抽出することを目的として、ISO<sup>6</sup>9001・14001、グリーン経営<sup>7</sup>等の認証事業者、業界団体等の取り組み事例紹介記事などから対象事業者を選定し、郵送調査を実施した。

本郵送調査は、これにより優良事業者を抽出したうえで、訪問調査まで行い、優良事業者のケーススタディ化を図ることを目的としたものである。

調査票の内容<sup>8</sup>は、1. 会社の概要、業態の確認、2. 安全に係る実績データ、3. 組織的安全マネジメントのチェックリスト、4. 自社の重点取り組み内容、5. ハード面の取り組み内容、6. 安全管理に関する外部人材のノウハウ活用、7. その他のご意見・ご要望となっている。

#### (2) 結果とりまとめ

##### 1) 回収結果

回収結果は表 2-1 のとおりである。中堅・中小自動車運送事業者 3,006 社を対象に調査票を発送し、最終的に 1,204 社分を回収した。回収率は 40.1%であった。

表 2-1 郵送調査送付先、回収の状況

	バス	ハイタク	トラック	計
郵送数	406	598	2,002	3,006
回答企業数 (n)	155	274	775	1,204
回収率	38.2%	45.8%	38.7%	40.1%
回答者(トップ層)	75	138	358	571
〃(それ以外)	56	110	281	447
役職不明	24	26	136	186
トップ層による回答	48.4%	50.4%	46.2%	47.4%

<sup>4</sup> 文献データベースについては、下記の HP にてその結果を公表している。

国土交通省 国土交通政策研究所 HP : <http://www.mlit.go.jp/pri/shiryou/sonota/anzen.html>

<sup>5</sup> 本研究の開始時点では中小自動車運送事業者を対象とした研究であったため、郵送調査も自動車運送事業者のみを対象としている。

<sup>6</sup> ISO とは、International Organization for Standardization（国際標準化機構）の略で、140ヶ国以上の加盟国が参加し、国際標準規格を策定している。

<sup>7</sup> グリーン経営（環境負荷の少ない事業運営）とは、公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団が認証機関となり、一定レベル以上の取組を行っている事業者に対し審査の上、認証・登録を行うもの。

<sup>8</sup> 調査票の原本については、資料編参照。

## 2) 回答内容の傾向

- ・交通事故発生率（走行 10 万 km 当りの事故件数、一部有責、軽微な物損を含む）が、0.2 件以下と低い企業が、トラックでは約 3 分の 2、バスでは約半数と多かった。一方、ハイヤー及びタクシー（以下「ハイタク」という。）では 0.2 件以下の企業は約 3 分の 1にとどまり、1.0 件超の企業が約 2 割を占めた。
- ・財務データをみると、直近（平成 19 又は 20 年度）の売上高経常利益率が 1.0%以下の企業は、トラックでは約 6 割、バスでは約半数、ハイタクでは約 4 分の 3 と厳しい状況にある一方、各業種で 4.0%を超える良好な企業も 1~2 割あった。
- ・自己資本比率は、各業種ともに 10%以下の低い水準の企業が 2~3 割ある一方で、60%を超える優良な水準の企業も 2~3 割存在した。
- ・ハード面の導入状況では、デジタルタコグラフ<sup>9</sup>（以下「デジタコ」という。）導入企業は、トラックで約 6 割、そのうち約 7 割が保有する殆どの車両に搭載し、比較的普及が進んでいた。バスでは、約 3 分の 1の企業が導入し、そのうち 4 割強が殆どの車両に搭載し、反対に 4 割弱はごく一部の車両への導入であった。ハイタクでは、4 割強の企業が導入し、そのうち 8 割以上が殆どの車両に搭載していた。
- ・ドライブレコーダー<sup>10</sup>（以下「ドラレコ」）を導入している企業は、トラックとバスでは約 4 分の 1、そのうち 4 割強が保有する殆どの車両に搭載し、反対に 4 割弱はごく一部の車両への導入であった。ハイタクでは、6 割強の企業が導入し、そのうち 8 割以上が殆どの車両に搭載し、比較的普及が進んでいた。
- ・安全管理に関する外部人材の活用状況については、自動車事故対策機構等の公的機関、保険会社、車両ディーラー、コンサルタントなどから、約 6 割の企業が助言・指導等を得ていた。効果については、一時的な意識づけにとどまらず、定着・継続が課題であるとの回答が多かった。
- ・安全管理に経験や実績のあるアドバイザー（運輸企業 OB 等）を、有料で活用したいというニーズは、トラックで 4 割弱、バスで約半数、ハイタクで 4 割強であった。

## 3) 組織的安全マネジメントチェックリストの回答の傾向

- ・組織的安全マネジメントチェックリストについては、組織的安全マネジメントで重要と考えられる 24 項目<sup>11</sup>（表 2-2 参照）について、3 段階のレベルを設定し、選択肢から最も現状に近いものを回答する形式である（項目は次ページ参照、詳細は調査票参照）。回答は主観的な判断に基づいたものであるが、交通事故発生率が 0.2 件以下の事故が比較的少ない企業と 0.2 件超の企業に区分し、分析したところ、交通事故発生率が比較的低い企業の回答の傾向は以下のとおりであった。
- ・トラックでは、人材育成方針に基づく採用・教育、現場との個別面談や交流、人事

<sup>9</sup> デジタルタコグラフとは、運行記録計の一種で車両の運行にかかる速度・時間等を自動的にメモリーカード等に記録する装置。事務所の読み取り装置でメモリーカード等を解析することでドライバーが法定速度、休憩時間などを遵守しているかを確認でき、事故防止等の安全管理に用いることが可能。

<sup>10</sup> ドライブレコーダーとは、事故やニアミスなどにより急ブレーキ等の衝撃を受けると、その前後の映像とともに、加速度、ブレーキ、ウインカー等の走行データをメモリーカード等に記録する装置のこと。

<sup>11</sup> チェックリストの設計にあたっては、国土交通省「公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会 最終とりまとめ」<sup>[2]</sup>等を参考にしている。

評価制度の運用など「採用・新人教育」、「事故分析・再発防止教育」、「人員配置と異動」において特に熱心な取組みが見られた。

- ・バスでは、「運転スキル訓練」、「整理、整頓、清掃、洗車」、「時間管理、生活管理」等において特に熱心な取組みが見られた。しかし、「経費予算配分」、「賞罰制度」、「マネジメントサイクル」、「事故分析、再発防止教育」では、取組みが不足しているとの認識であった。ドライバーの具体的な運転スキル基準の修得、顧客や訪問者から褒められるまでの5S<sup>12</sup>の徹底、自己管理の徹底等を図っているが、組織としての安全投資の確保やPDCAサイクルを回すことが十分でないと考えられる。
- ・ハイタクでは、交通事故発生率が0.2件以下と比較的低い企業でも、全般的に取組みが不十分と考えている傾向があった。反対に、1.0件超と発生率が高い企業において、新たな車両・機器などへの投資、人材育成予算の確保、管理者育成、危険予知トレーニング<sup>13</sup>（以下「KYT」）・ヒヤリハット、ドライバーとの個別面談や交流、修理履歴等の分析と予防整備への活用等に取り組んでいるとする回答が見られた。特にハイタクでは、デジタコ・ドラレコを導入している企業でも交通事故発生率が高い傾向にあった。

表 2-2 郵送調査におけるチェックリストの項目

<p><b>①トップのコミットメントと行動(3項目)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行動見本(現場巡回)</li> <li>2. 経費予算配分</li> <li>3. 賞罰制度</li> </ol>	<p><b>③教育訓練制度(5項目)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 採用・新人教育</li> <li>2. 運転スキル、作業スキル訓練</li> <li>3. 事故分析、再発防止教育</li> <li>4. KYT、ヒヤリハット</li> <li>5. 小集団活動(班活動)</li> </ol>
<p><b>②マネジメントシステム(7項目)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 理念・行動指針</li> <li>2. マネジメントサイクル</li> <li>3. 情報管理のしくみ(安全の実績・情報)</li> <li>4. 人員配置と異動</li> <li>5. 管理者育成</li> <li>6. 協力業者管理(関連会社等)</li> <li>7. 顧客の評価</li> </ol>	<p><b>④現場管理(9項目)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ルールの順守</li> <li>2. 日常点検・整備</li> <li>3. 整理、整頓、洗車、清掃</li> <li>4. 現場巡回指導(街頭指導)</li> <li>5. 点呼・朝礼</li> <li>6. 身だしなみ、服装</li> <li>7. 挨拶、返事、報告</li> <li>8. 時間管理、生活管理</li> <li>9. 協力意識</li> </ol>

<sup>12</sup> 5Sとは「整理・整頓・清掃・清潔・躰」の頭文字をとったもので、改善活動の基礎とされるもの。

<sup>13</sup> 危険予知トレーニングとは、事故や労働災害を未然に防ぐことを目的に、その作業に潜む危険を予想し、指摘しあう訓練のこと。

## 2.2 優良事業者を対象とする訪問調査

### (1) 訪問調査の概要

郵送調査の回答事業者から、特に熱心な取組みを継続し安全を実現していると考えられる企業約 60 社を選定し、訪問調査を行った。選定において重視した観点は、事故発生率、経常利益率、定着率などの安全・財務実績データが全て記入されていること、安全に関する重点取組み内容の記述が充実していることなどである。訪問調査では、郵送調査で回答のあった交通事故発生率などの実績データについて、出来る限り具体的にその定義（範囲）や実数の確認を行っている。

訪問調査の内容<sup>14</sup>は表 2-3 のとおりである。

表 2-3 訪問調査の内容

#### 1) 会社の概要

- 設備・施設構成
- 主要顧客・主要業務
- 人員数、組織体制（部門・拠点等）
- 年商、資本金、グループ企業の事業内容

#### 2) 創業からの成長経過、安全に対する取組み経過

- 企業の経緯、理念
- 顧客・業務（商品・輸送サービス）の変化と背景・成長要因、年商等の推移
- 組織の変化（部門・拠点、分社化）、人員数の推移、経営者の交替
- 安全に対するトップの考え方と行動内容、事故等の推移と意思決定内容
- 業務上のリスクに関する特徴

#### 3) 方針、マネジメント

- 今年度の安全に関する計画（前年迄の実績、今期方針、目標、施策など）
- 安全実績データを収集するしくみ（事故等の定義、ルール、担当、システムなど）
- 賞罰制度（無事故手当、表彰制度など）、業績評価などとの連動
- 会議・ミーティング等の体系、内容
- 協力業者の管理

#### 4) 制度、施策

- 採用基準と新人教育の内容
- 定期的教育の内容（スキル、KYT・ヒヤリハットほか）
- 事故惹起者への指導・対応、原因分析と再発防止
- 小集団活動<sup>15</sup>の内容、これに関する教育制度
- 現場指導・教育の内容（基本行動、点呼・朝礼、巡回・立会指導など）

<sup>14</sup> 訪問調査結果については、国土交通政策研究所の HP にてその結果を公表している。

(<http://www.mlit.go.jp/pri/shiryu/sonota/anzen.html>)

<sup>15</sup> 小集団活動とは、数人で 1 つのグループを作り、そのグループ単位で改善活動を行っていくことをいう。

## (2) 結果とりまとめ

### 1) 優良事業者に共通する特長

- ・組織的安全マネジメントを現実的に運用するために、人事戦略・人材育成方針を明確にしている。中核人材の確保・育成へのトップの明確な意思がみられた。
- ・自己資本比率等、財務基盤の充実の意識の高い企業が多かった。
- ・末端まで規定や行動を浸透させるためにリーダーシップを発揮し、「マネジメントの運用・見直しをする中核幹部人材」の確保・育成がされている。具体的な目標の設定、計画に基づく現場での実行推進、現場からの実績や情報収集、問題点の解決に責任を持って実行する力のある人材が確保されている。中小・零細規模であれば経営者自らが行い、中堅規模であれば管理者がその役を担っている。
- ・このような人材は、社内で育成するだけでなく、同業者に限らずディーラーや他業界で管理経験のある外部人材を有効に活用しているケース、また後継者を担当させ育成しているケースも多数確認された。
- ・現場第一線の運転士や作業員などに対して「基本行動や具体的スキルを個別に指導（例えば添乗指導）する専門の職長（例えば指導担当）」が存在している。現業（例えば運行業務）に追われて指導が疎かになることがないように専門に担当させ、100名くらいまでは1人で指導を行うなど、属人的ではあるが統一した基準を重視しているケースも見られた。中小・零細規模ではトップ自身が行っているケースも少なくない。
- ・職長の多くは現場経験が豊富で、技能だけでなく人格的にも周囲に認められた人材である。採用判断・新人に対するワンマン運行等の判断、中堅・ベテランクラスへの定期的同乗指導や事故惹起者への同乗指導、班長の育成などを行っている。班制度（小集団活動）などを育成体系の中に組み込んでいるケースも見られた。
- ・マネジメントの中核となる人材や職長を専門で配置できるような予算配分を行う（中小規模であれば経営者自らが行う決断を行う）と同時に、中期的に人材・組織力を高め、事故等のロスを削減していく方針が明確であった。また職長や班長などを育成するためのしくみづくり（成長のための計画）と従業員の定着（そのための採用基準、賃金制度等）を意識し、改善を図っていた。

## 2) チェックリスト項目別にみた優良企業の特徴

### ① トップのコミットメントと行動

ヒアリングを通じて確認された主な内容は下記のとおりである。

- ・経営トップの方針が、あるべき論・抽象論ではなく、具体的に周知され、トップ自身が現実に事故等をどのように減らすかについて、現場巡回指導、乗務員との日常のコミュニケーションの確保、個別面談等を定期的に行い、自らの目と足で現場の現実の姿を確認し、原因の究明や対策と向き合っている。
- ・経営トップ自身が現場の末端まで、会社の経営態勢や安全に関する目標について、分かりやすい言葉で説明し、それを理解させることによって社員全員が自覚し、責任を持った業務が実践されている。
- ・安全確保のために運転訓練車、デジタコ、ドラレコ等の安全対策機器の導入を

積極的に図るとともに、高得点のドライバーを表彰・発表し、乗務員の質の向上意欲を高め、またドライバーの相互のコミュニケーションを活発化させることにより、ドライバーの安全運転の意識向上を図る工夫を行っている。

- ・中核となるメンバーは社内で育成するだけでなく、同業者、ディーラーや他業界で管理経験のある外部人材を有効に活用するなど、中核人材の確保・育成に向けた経営者の明確な方針が存在する。
- ・会社単一での行動ではなく、当該グループ全体、又は顧客と一緒に安全確保に関する取り組む態勢が確立されている。
- ・経営トップと各乗務員の間で、改善ノートや個人目標等を回覧、記載する活動が行われており、乗務員の日常における気づき等の記述に対して、トップ自身が一人一人にコメントを返すといった、内容の濃いフィードバックを実践している。

上記のうち、経営トップの方針を現場に浸透させるための具体的な行動として、以下の内容が抽出された。

(a) 経営者自ら積極的に現場との関わりを持っている

(各社の内容)

- ・経営者が役員と一緒に現場の点呼に立ち会ったり、巡回・直接指導を行っており、現場と日常的にコミュニケーションを図ることにより、直接現場の生の情報を収集するように努めている。
- ・経営者自らドライバーミーティングに機会を見て出席しており、ドライバーとの意見交換、及び情報の共有化を行っている。
- ・ドライバーに対して、事故防止や安全の重要性を経営者自ら直接説明している。いわゆる「口をスツパくして」言い続けている。
- ・経営者が乗務員と何度も意見収集や情報交換、要望等への対応を繰り返し行うことで、経営トップと乗務員との相互コミュニケーションが深まるとともに、経営者への信頼感が生まれている。
- ・経営者自ら点呼や現場巡回、ドライバー面談など、現場に積極的に関わり、実践、指導を行っている。
- ・経営者は現場巡回を重視しており、多い時には朝昼晩の3回見回りを実施している。現場での問題点は、後日メンバーを事務所に集めミーティングを行い、講評や改善点を指示している。

上記のとおり、経営者自ら積極的に現場と関わる場を設け、従業員の意見を集めるとともに、方針を自分の言葉で直接伝えていることが分かる。

(b) マネジメントシステムの運用に経営トップが積極的に関わっている

(各社の内容)

- ・ ISO、安全性優良事業所(G マーク<sup>16</sup>)の認定取得に向けたプロジェクトを立ち上げ、経営者自ら週 1 回の品質、安全に関する研修を行うことで、全社員への浸透を図っている。
- ・ ドライバーの表彰制度は、経営者自ら各乗務員の意見や要望などを徹底した対話により集約し、緻密な評価基準を作り上げている。試行錯誤によって改善し続けるだけでなく、乗務員が楽しめることを常に考えている。
- ・ 安全に関する取り組み状況、現場における安全に関する声を把握するために、経営者自ら現場を定期的に巡視している。
- ・ 安全運転の実践・浸透を図るために、経営者自ら仕組みを構築し、帳票類等の作成、改定を繰り返している。
- ・ 管理者に対して、問題が生じた場合は夜中であろうとすぐに経営者層に連絡するよう徹底している。

上記のとおり、マネジメントシステムについて、その構築に経営者自ら積極的に関わり、かつ、その後の運用についても主体的に関わり、PDCA サイクルを適正に回すために責任感を取り組んでいる。

(c) 経営者自身が安全の実現を真剣に考えている

(各社の内容)

- ・ 安全、環境という言葉だけを、ただ単にひとり歩きさせたくないと考えている。安全の実現こそ社会貢献や自分たちを守るために必要であることを、事あるごとに従業員に対して懇切丁寧に説明している。
- ・ コンプライアンス違反を前提とするような仕事については、引き受けないよう指導している。
- ・ 法令などの決まり事は必ず守るよう指導し、また守られているかどうかを確認する為に自ら現場巡回を行っている。
- ・ 現場での業務が、安全かつ確実に実行されていることが最も重要であると考えているため、現場で気付いた点、改善すべき点及び顧客からの要望に対しては即座に対処している。
- ・ 講演、講義、監査や査察など、第三者の意見や考え方を吸収することは、自分たちだけの考えに固執しないための良い機会であり、そこで得られた知識は自社の取り組み内容に反映させている。

(a)及び(b)の背景として、経営者自身が安全の実現を真剣に考えていることが分かった。経営を一人よがりでは考えのではなく、安全の実現が社会からの要請であることを理解し、その実現を真剣に考えているため、言動と行動が一致し、その姿勢が現場にも伝わり、その方針が現場に浸透していた。

<sup>16</sup> G マークとは、貨物自動車運送事業安全性評価事業をいい、全国貨物自動車運送適正化事業実施機関(全日本トラック協会)が貨物自動車運送事業者の安全性を評価・認定し公表する制度のこと。



## ②マネジメントシステムの有効性

ヒアリングを通じて確認された主な内容は下記のとおりである。

- ・ ISO9001・14001 や安全性優良事業者(G マーク)等のマネジメントシステム態勢の中に安全対策を取り入れ、PDCA サイクルによる見直し、改善が実践されている。
- ・ 経営トップが会社の考えを伝え、乗務員とのドライバーとのコミュニケーションを重視した関わりを行い、現場の具体的な規律についてはベテランの運行管理者が厳しく目を光らせるという役割分担が、自然とできている風土を構築している。
- ・ マネジメントの運用・見直しに実践的なリーダーシップを発揮する中核幹部人材が存在している。その中核幹部的な存在としては、中堅企業であれば管理者、中小・零細規模であれば経営者であった。
- ・ 中核となるメンバーに、目標の設定、具体的実行計画に基づく現場での実行の推進、実績・情報の収集、問題点の解決に積極的に取り組むなど、実行力と責任感を併せ持つ人材が存在している。
- ・ 会社の年間スローガンの設定に乗務員も参加し、スローガンが決定されるまでのプロセスを全員が理解することにより、連帯感が生まれ、自分の目標として実践されている。
- ・ 会社としての事故の定義(範囲)を明確にし、金額に関わらず小さな接触やキズであっても事故としてカウントし、安全情報が確実に報告、管理する仕組みを構築している。
- ・ 乗務員の自主的活動を促すため、企業内に社長、業務部等と直結した乗務員主体の組織を構成し、乗務員の自覚と責任を持った安全対策活動を実践している。

上記のとおり、マネジメントシステムを有効に機能させるための具体的な行動として、以下の内容が抽出された。

### (a) PDCA サイクルの意識を現場に浸透させるための取組みが充実している

(各社の内容)

- ・ 会社の年間スローガンは従業員が設定する。従って設定に至るまでの経過を全員が理解しているため、自分の目標として実践できる。会社側からスローガンに対して手を加えることはしない。
- ・ ドライバーと事務所等の情報共有を目的に「個人目標ノート」を10年以上継続している。ドライバーは毎月の目標を「個人目標ノート」に記入するとともに、1ヶ月後にはその目標に対する実践状況等を記入する。各人の1ヶ月の取り組みに対して必ずコメントを返し、その振り返りに活かしている。
- ・ 現場の改善点等については、従業員が中心の職場会議で検討し、社長に提案する。社長から了承を得られた提案は現場に導入される。その一方で、改善効果についての検証も合わせて求められる。
- ・ 月に一度「現場改善提案シート」「ヒヤリハットシート」を提出させている。安全部門が一人一人にコメントを記入して返し、徹底的に個別のフォローを行うことでPDCAの手順に基づく改善活動を定着させている。

- ・ドライバーには平易な言葉で、分かりやすい説明、指導を行うよう心がけている。指導に際しては、何故そうしなければいけないのか、その目的を理解させることが重要と考えている。

上記のとおり、現場に PDCA サイクルの意識を浸透させるために、各事業者ともに工夫をしながら自社独自の取り組みを行っていた。これらの取り組みは形骸化しやすいものの、それを防ぐためにフィードバックに力を入れる、分かりやすい言葉で説明するなど、従業員にその意図を理解してもらうための工夫に力を入れていることも分かる。

(b) 目標達成に向け縦横のコミュニケーションが円滑に行われるよう工夫している

(各社の内容)

- ・会社と乗務員との間に信頼関係が築かれなければ安全は確保できないと考えており、ドライバーのカウンセリング等を時折実施するなどして、コミュニケーションの充実を図っている。
- ・先輩ドライバーには、「どうしてできない」といった後輩を萎縮させるような発言をさせず、また後輩ドライバーには、分からないことがあれば、分かるまで質問するよう指導している。
- ・従業員による選挙で選出された者及び事務職・管理職による会議を開催し、率直に意見を言い合える環境を構築することで、社内の連携を図っている。
- ・下から上、上から下への情報伝達を確実にを行うため、議事録のフォームを工夫し、上位の会議への依頼事項、提案事項やその結果のフィードバックを記入する欄を設けている。
- ・「従業員同士でフォローしあう職場環境作り」が重要と考え、福利厚生の一環でドライバーや管理者が一緒になり、ゴルフ、野球や社員旅行などを行い、コミュニケーションを深めている。
- ・管理者は、従業員が自由に記載できる「従業員ノート」をチェックしており、記載事項に関して配慮が必要と感じた時には、当該従業員に対してのカウンセリングを行っている。

会社目標は結局現場のパフォーマンスに依存する。現場が会社目標を自分たちには関係ない、と置いていけば、その目標は形骸化してしまう。その目標を自分たちの目標である、と現場に認識してもらうには、自分は自分、という意識ではなく、自分たちが組織の一員である、という意識を個人個人が持つことが求められる。そのためには、コミュニケーションを通じた相互理解が欠かせない。従って、安全を実現している企業は、コミュニケーションの円滑度合を重視し、それを達成するための施策に工夫をこらしていた。

### ③教育訓練制度

ヒアリングを通じて確認された主な内容は下記のとおりである。

- ・現場一線の乗務員（運転士）や作業員などに対して、基本行動や具体的スキルを個別に指導（例えば添乗指導など）する専門の職長（例えば指導担当など）を配置している。また、現業（例えば運行業務）に追われて指導が疎かになることがないよう専門に担当させ、100名位までは1人で指導を行うケースもあった。中小・零細規模ではトップ自身が行っているケースもあった。
- ・職長の多くは現場経験が豊富で、技能だけでなく人格的にも周囲に認められた人材であり、採用判断・新人に対するワンマン運行等の判断、中堅・ベテランクラスへの定期的な添乗指導、班長の育成などを行っている。
- ・班制度（小集団活動）を教育体系の中に組み込んでいる。
- ・職長や班長などを育成するためのしくみづくり（成長のための計画）と、従業員の定着（そのための採用基準、賃金制度等）を意識した制度の改善を積極的に行っている。
- ・各種マニュアルを全社員に配布し、各階層に合わせた研修を年に70回以上実施している。
- ・KYT・事件事例などを配布し、その事例に対して自分ならどうする、こうする、などの自分の考えを各ドライバーが記述、提出し、収集した結果を再度、全員にフィードバックする活動を行っている。
- ・教育訓練専用の運転訓練車など、安全対策教育機器などの設備を配備し、乗務員への個別指導に活用している。
- ・乗務員が集まり、危険リスクの洗い出しと対策、その効果について検討、評価を行い、各乗務員のリスク評価内容をグループで討議、調整することで、各人の評価基準をすり合わせ、優先順位を決めたいうで対策を講じている。
- ・実際の事故発生時は、訓練では想像できない状態（パニック状態）に陥り、経験した者でなければ理解できないものであり、事故を経験したことのない社員にどのように理解させ、安全意識を継承していくかが必要と考え、経営トップ自ら指導している。

上記のとおり、教育訓練制度を有効に機能させるための具体的な行動として、以下の内容が抽出された。

#### (a) 採用～新人教育が充実している

（各社の内容）

- ・採用では社会常識があるかどうかを厳しくチェックし、ノーネクタイ、サンダルで面接にくるような人間は面接すら行わず帰している。採用後も、社会常識を高めるよう教育している。
- ・新人に対しては、入社前に研修を実施し本人の適性を見極め、その後、外部の講習を受講させ、基本行動を身に付けさせている。まずはしっかりと挨拶ができる人間となるよう指導しつつ、自社の理念を理解できるよう育成していく。
- ・新規採用の面接は、社長自ら1～2時間程度の時間をかけて行っている。相手

の個性を引き出せるような会話を心がけている。

- ・採用後 3 ヶ月間の試用期間中に、安全運転技術、地理知識、社会常識等について、運行管理部長が責任者となって、徹底的に指導している。
- ・ドライバーの新人教育は、外部研修を 8 日間受講しそのうえで適性診断を受診させた後、社内研修を 2 日間にわたり行っている。
- ・新人ドライバーのみの班を編成し、運行業務に関する勉強会を毎日開催している。参加は任意であるがほぼ全員が積極的に参加している。

新人ドライバーは経験が少ないことから事故を起こしやすい。そのため安全を実現している事業者は、採用～新人教育のプロセスに力を入れて取り組んでおり、一定の教育を受けさせたうえで、実際の運行業務に携わらせている。

#### (b) リーダー教育が充実している

(各社の内容)

- ・現場リーダーは「選ばれた者である」との意識付けと、やる気を鼓舞する教育制度を充実させている。現場リーダーとしての自覚、やるべきこと、部下の育成、コミュニケーションのノウハウ、会社が期待していることを時間をかけながら教え込んでいる。
- ・現場リーダーへの指導に特に力を入れており、指導に際しては、テーマを与えて、結論を先に云わずにヒントを与え、自ら考えさせる教育指導を行っている。
- ・ベテランドライバーを事故防止委員会に出席させ、新人や事故惹起者等が起こした事故等について議論を行うことで、ベテラン自身の意識向上につなげている。
- ・自社内で「安全運転教室」を運営しており、運転経験豊富な専任指導員が新人及び事故惹起者を中心に、バスの安全運転の「難しさ」を指導し、本人の気づきを促すようにしている。
- ・ドライバーへの教育は、部署別ミーティング、同乗指導、巡回指導、デジタコ・ドラレコの実績指導を実施しており、管理職や現場リーダーが日常業務との調整の中で実施している。
- ・定年になった優秀なドライバーを指導教官として選任し、ドライバー教育を担当させている。また事故惹起者へのアフターフォローも行っている。

上記のとおり、現場で作業従事者をまとめる現場リーダーの育成に熱心に取り組んでいることが分かる。また現場リーダーのみならず、専任指導員を配置するなどして、現場任せにすることなく組織として現場における核となる人材を育てようとする姿勢が明確である。

#### (c) 安全に関する教育が充実している

(各社の内容)

- ・起こしてしまった事故を責めるのではなく、ドライバーに「なぜ起こしてしまったのか」と深く考えてもらうことを重視しており、そのためのコミュニ

ケーションをトップ自ら行っている。

- ・事故の再発防止については、どうすれば事故を防げたのかをドライバーに考えさせることを大切にしており、その時の気持ち・感情などの背景・間接的要因について分析し、自分に何が不足していたのかを理解させ、そのうえで今後の対策を考えさせる指導を行っている。
- ・年間の事故事例をまとめた事例集を、個人名の宛名をつけ配布している。さらに各事例に対し、「自分ならどうするか」というコメントを記入させている。そのうえでこれらを取りまとめ、再度ドライバーへフィードバックしている。
- ・収集したヒヤリハットや事故事例は、ケース(バイク、社内事故等)別に分類して取りまとめ、規則と共に手帳サイズの「ヒヤリハット事例集・事故事例集」を作成し、運転者に配布している。
- ・事故発生地点等の危険マップを作成し、事故が多発している箇所等を要注意箇所と特定し、ドライバーに周知している。
- ・現場の事故防止対策委員会において、収集されたヒヤリハット情報を分析し、傾向、課題、対策等を取りまとめ、本社の事故防止対策委員会にて報告され水平展開を図り、チーム会議において運転者にフィードバックを図っている。

ヒアリングを行った事業者は、先述した(a)・(b)以外にも、安全に関する教育が充実していた。事故を起こしてしまった場合、その要因分析と対応策の徹底等を通じて再発防止に工夫をこらし、ドライバーの意識向上の機会に活かしている。またヒヤリハット等のドライバーのきづきを日々高めるための取組みも、マンネリ化しないようフィードバックに工夫をこらすなど、各社各様の取組みではあるが、共通していたのはそれらの取組みを最大限活かそうと創意工夫をする事業者の、熱意が感じられる点であった。

#### ④現場管理

ヒアリングを通じて確認された主な内容は下記のとおりである。

- ・物を大事にする理念と先輩の厳しさが、良い伝統・財産となって受け継がれ、各乗務員が特に指導されなくても車両の洗車、清掃に自発的に取組み、日常点検など各自が保守管理面に厳しい評価を行っている。
- ・班制度(小集団活動)などを通じて、各乗務員の双方向コミュニケーションを図り、また、グループ目標・個人目標等をグループ毎に回覧する活動を行うことにより、グループとしての連帯意識や考え方、意識(気付き)の方向性の統一化を図っている。
- ・「改善ノート」や「個人目標等」をグループ毎に回覧する活動を行うことにより、グループとしての連帯意識や考え方、意識(気付き)の方向性の統一化を図っている。
- ・事故が多発した時に乗務員が自主的に始めた乗務員の中で「ノート」を回覧、記載する活動が行われており、安全も含めた日常の気付きなどを記載しており、管理者も「ノート」をチェックし、記載事項に関して配慮が必要と感じた時には、当該乗務員に対してのカウンセリングを行っている。
- ・チェックリストの運用に際して、マンネリ化を防ぐために、チェックリストの

項目の順序を入れ替えたり、項目別に目的を明確にしたチェックリストを作成するなどの工夫をし続けている。

- ・乗務前点呼では経営トップ自らが乗務員への声かけを励行し、乗務員の健康状態を気遣い、悩み事がないかなどのお話を聞くなど、コミュニケーションの場として活用している。
- ・安全パトロールなどの現場巡回・巡視を重視し、年間144回実施している。
- ・乗務員が気軽に相談できるよう、事務所とは別の部屋に点呼場所を設置している。
- ・表彰を全員に周知するなど、乗務員の向上意欲を高めるよう賞罰制度を運用している。

上記のとおり、現場管理制度を有効に機能させるための具体的な行動として、以下の内容が抽出された。

(a) 点呼等の日常的な場がコミュニケーションの場として機能している

- ・点呼については、運転者の健康状態及び精神状態等の確認をすることが重要だと考えている。社長自らが運転者に対して点呼を実施することもあり、作業内容等の指示を出す他、常に運転者に対する「声かけ」の励行に努めている。
- ・乗務前点呼では、ドライバーにストレスをかけないように軽い冗談や前回乗務の売上高を褒めるなどして、ドライバーを気持ちよく出庫させることを心がけている。
- ・毎朝、ドライバーは「点呼時安全確認票」に「本日の安全心得」を必ず一つ自分で設定し、記入している。これを読み上げ、目標の意識付けを行ってから出発している。
- ・朝礼時の体調の確認、当日の業務内容の確認のほかに、終業時には、今日お客様とどのようなお話をしたか、車両のこと、貨物のことなど、変わったことがなかったか等、報告事項があるか等を確認するなど、細やかなコミュニケーションを心がけている。
- ・ドライバーは外では荷主と直接接するため、点呼時にはドライバーが気持ち良く出発できるように配慮している。

上記のとおり、安全を実現している企業は、点呼や朝礼等の日常的な場を形式的なやり取りを行う場にするのではなく、コミュニケーションを充実させる場にしようと考え、工夫する姿勢があった。

(b) 日常の指導が（本人の状況を踏まえつつ）徹底されている

（各社の内容）

- ・点呼を活用して、「あいさつ」等のマナーについて確認している。
- ・各乗務員に愛車精神があるため、特に指導しなくても車両の洗車、清掃に余念がなく、毎日車両がきれいに整備されており、日常点検などの整備管理面に関する各乗務員の意識も高く、「車輛清掃チェックシート」では、各自が保

守管理面に自ら厳しい評価を行っている。

- ・ 散水してすぐに凍ってしまう冬期でも、1 運行 1 洗車の伝統が 30 年前から続く。先代社長の物を大事にする理念と先輩の厳しさが、良い伝統となり財産となっている。
- ・ 日常点検チェックリストの項目の順序を時々入れ替えることで、乗務員の確認がマンネリ化しないように工夫している。
- ・ 「健康とコミュニケーションが運送業の事故防止の鍵」との考えから、平日頃からドライバーの話をまず聴き、健康の問題や悩み事がないかを聞くことを徹底している。
- ・ 乗務員は、プライベート時間も含めた運転記録証明等により、無事故記録などの確認、指導が行われている。

上記のとおり、あいさつや洗車などの基本行動に対して、自社独自の工夫を行いつつ徹底していることが分かる。またその日常の関わりのなかで、基本行動の指導のみならず、個人個人の生活や健康状態について、本人のためを思った注意や確認が行われていた。

(c) 現場のやる気や改善意欲を底上げするための仕組みが機能している

(各社の内容)

- ・ 社員が他の社員に対する感謝の言葉を贈る「ありがとう運動」を実施しており、感謝の言葉を社内に掲示している。「ありがとう運動」などの活動を積極的に実施することで、創業時からの家族主義を実践し、職場内のコミュニケーションの向上に努めており、業務の改善や 1 人 1 人の意識の向上につなげている。
- ・ 乗務員全員が何らかの業務の担当を務める業務分担制度の導入により、ドライバー自身に業務改善に参加する意識とやる気が生まれ、責任を持った行動が実践されている。導入当初は反発も大きかったが、各班のリーダーが先頭に立って取り組むことで、現在のレベルに引き上げてきた。
- ・ 安全パトロールは、時間もかかるが、品質、安全の確保の上で欠かせない活動であり、年間 144 回を目標に活動中である。また、部署別に年間 60 回を目標に、5S パトロールを中心とした小集団活動が実施されている。
- ・ 小集団活動は 25 年以上継続している。全員が同じ姿勢で取り組むことは難しいが、やり続けることでキーとなる人材が育ち、通常業務においても核になる人材に成長してくれる。
- ・ 無事故・無違反表彰制度を設けており、年 2 回の手当てを支給している。表彰は個人表彰とグループ表彰の 2 つがある。グループ表彰は、会社としてグループで目標を達成することを重視しているため設けている。

上記のとおり、現場の質を向上させるための仕組みについて、各社それぞれが工夫して運用していることが分かる。賞罰制度や小集団活動、現場パトロールなどについて、何のためにやるか、という目的を明らかにしたうえで、制度を整えて終わりにすることなく、その目的を達成するために運用方法の見直しを繰り返しつつ、継続的な取り組みがなされていた。

## ⑤とりまとめ

①～④をまとめたのが、表 2-4 である。

表 2-4 訪問調査からみた優良事業者の特徴 とりまとめ

①トップのコミットメントと行動
(a) 経営者自ら積極的に現場との関わりを持っている (b) マネジメントシステムの運用に経営トップが積極的に関わっている (c) 経営者自身が安全の実現を真剣に考えている
②マネジメントシステムの有効性
(a) PDCA サイクルの意識を現場に浸透させるための取組みが充実している (b) 目標達成に向け縦横のコミュニケーションが円滑に行われるよう工夫している
③教育訓練制度
(a) 採用～新人教育が充実している (b) リーダー教育が充実している (c) 安全に関する教育が充実している
④現場管理
(a) 点呼等の日常的な場がコミュニケーションの場として機能している (b) 日常の指導が（本人の状況を踏まえつつ）徹底されている (c) 現場のやる気や改善意欲を底上げするための仕組みが機能している

安全を実現している企業は、表 2-4 における②マネジメントシステム、③教育訓練制度、④現場管理の 3 点が形式化することなく、安全の実現に向けて有効に機能していることが確認された。②～④の取組みを有効に機能させている背景となっていたのが、①であるトップのコミットメントと行動である。

経営トップが安全の実現が社会からの要請であることを理解し、その実現を真剣に考えているため、②～④の運用について経営トップが先頭に立って、本気になって取り組んでいた。

しかし経営トップがどれだけ本気になって②～④を目的に沿う形で運用しようと考えても、一人の力だけでは限界がある。例えば営業所が複数ある場合、全営業所の点呼を経営トップだけで行うことは、物理的に無理である。そのため経営トップの思いを理解し、その思いを現場で具体化していく役割を担う者が求められる。その役割を担っているのが、管理者である。ヒアリングを行った企業では②～④の取組みに対し、経営トップの思いを受け、本気になって取り組む管理者が存在していた。従って経営トップの役割は、②～④に本気になって取り組む管理者の育成であるといえる。



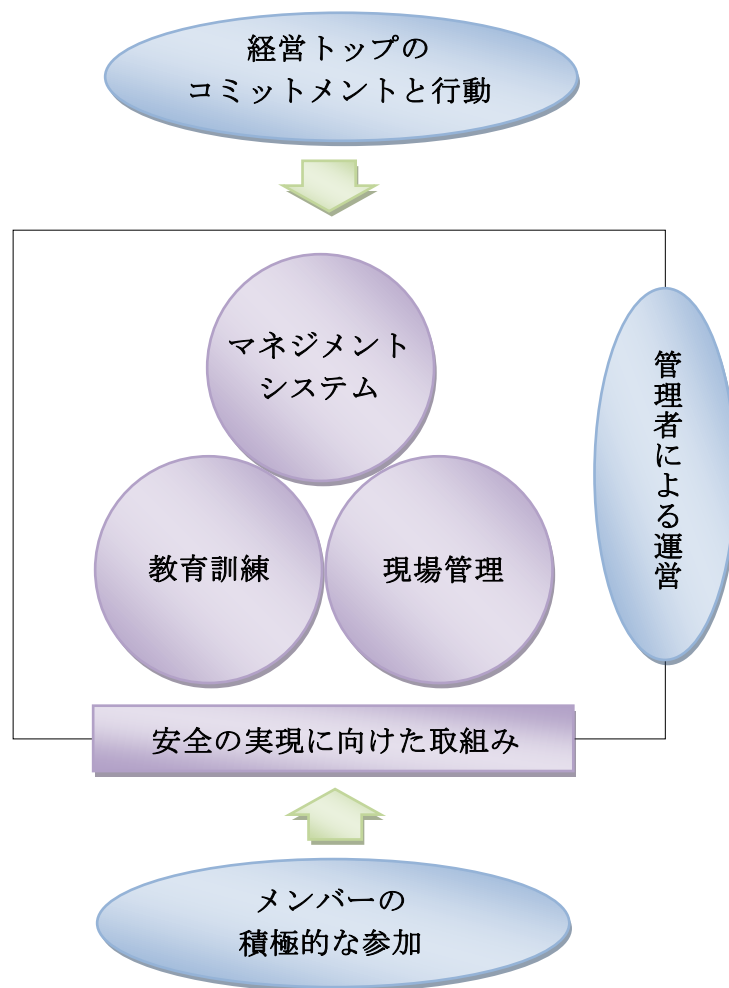


図 2-1 訪問調査からみた優良事業者の特徴 とりまとめ(図)

図 2-1 のとおり、安全を実現している企業は、経営トップの率先垂範を土台として管理者を育成し、その管理者は安全の実現に向けた取組みをトップと一体となって現場で運用していた。そのトップと管理者の率先垂範を通して、現場メンバーも積極的にその取組みに参加している。その結果として、安全への取組みが形骸化することなく、トップから末端まで一体となって安全の実現に取り組んでいる、正に安全風土が構築されていることが確認された。

## 2.3 問題提起

訪問調査を進めて行くなかで、安全を実現している企業は、表 2-4 及び図 2-1 の特徴を有しており、安全風土が構築されていることが分かった。今後は今回とりまとめた内容を広く運輸事業者へ情報提供することで、安全風土構築の実現に向けた一助としていきたい。

しかし訪問調査を行った事業者の安全に対して取り組むレベルは間違いなく高かったが、どの位高いのか、ということは客観的に示すことは現状では難しい。また、これら優良事業者の取組みを自社に取り入れようとする運輸事業者の側から見ても、自社の強み・弱みを客観的に掴んでいなければ、実際に何から取り組めばいいのか、分からない。従って、自社の安全風土の状況を客観的に示せる手法が必要である。

そこで、安全風土が見える化することを目的として、第 3 章以降で述べる「安全に関する企業風土測定ツール」の開発に着手した。

## 第3章 企業風土測定ツール

### 3.1 企業風土測定ツールの開発

#### (1) 既往研究

安全に関する企業風土測定ツールの開発にあたり、既存の安全風土の評価方法に関する調査研究について整理した。

(財) 電力中央研究所は、個人の安全意識・行動、職場の安全管理、職場の組織風土などを尋ねる 122 の設問からなるアンケート（5段階評価）を作成し、事業所ごとの安全面の長所・短所を分析する「安全診断システム」を開発している。この安全診断システムの特徴については、既存の安全診断システムが個人か組織のどちらかに焦点をあてたものである点を挙げつつ、個人の意識から組織風土・文化に至る幅広い領域を対象にしている点にあるとしている<sup>[3]</sup>。

(財) 鉄道総合技術研究所は、鉄道職場を対象として実施した調査で用いた評価項目（のべ約 1,000 項目）の内容を分析し、重要性の高い項目を抽出してアンケート（4段階評価）による「職場の安全風土評価法」を作成している。職場の安全風土評価法は、現状認識のための方法であり、評価結果は目指す方向と現状のズレに気づいてもらうことで、改善行動の原動力とするものとしている<sup>[4]</sup>。

(株) 原子力安全システム研究所は、(財) 集団力学研究所の職場モラル調査項目などの先行研究と、関西電力（株）の 3 つの発電所で発生した労働災害事例の分析から作成した安全行動などの調査項目から、57 項目の設問（5段階評価）を作成している。アンケート調査は原子力発電所の職員を対象に行われ、調査の結果、「管理監督者の姿勢」「業務の明瞭性」「安全の職場内啓発」が、個人の安全行動に影響を与える要因であることが分かり、そのため、組織の安全推進活動には「管理監督者の姿勢」と「業務の明瞭性」に重点を置いた職場内啓発活動が重要であると結論づけている<sup>[5]</sup>。

(独) 産業安全研究所（現、(独) 労働安全衛生総合研究所）では、既往研究（IAEA/INSAG-4「Safety Culture」、J.リーズン「組織事故」、鉄道総合技術研究所の研究成果等）及び予備調査の結果を参考にアンケートを作成している（4～6段階評価）。アンケート調査は調査 1・調査 2 に区分し、調査 1 は組織としてどのように安全に取り組んでいるかを調べる目的で建設業者 49 社の安全衛生担当部門のスタッフを対象に行われ、調査 2 においては建設作業員が安全規則や安全制度についてどの程度熱心に取り組んでいるかを明らかにすることを目的に建設業者 12 社の現場職員と 1 次協力業者の職長を対象に行っている。調査の結果、建設業者は安全に対する意識が高く、安全のための制度や活動も熱心に行われているが、多くはシステム作りに重点が置かれており、J.リーズンが指摘する 4 つのキー<sup>17</sup>のうち、報告や柔軟と言えるレベルにはまだ達していないとしている<sup>[6]</sup>。

(財) 労働科学研究所は、国際原子力機関の組織内安全文化評価チーム（ASCOT :

<sup>17</sup> J.リーズンは安全文化の構成要素として、「報告する文化」、「正義の文化」、「柔軟な文化」、「学習する文化」の 4 つの文化を挙げている。「報告する文化」とは自分自身のミスやエラーになる事象に対しても適切に報告できる文化、「正義の文化」とは意図的で悪意のある不安全行動に対して厳しく罰する文化、「柔軟な文化」とは予想し得ない事態が生じた場合に臨機応変に対応できる文化、「学習する文化」とは過去の事故等に対応して組織を変化する文化としている<sup>[7]</sup>。

Assessment of Safety Culture in Organizations Team) が提案した ASCOT ガイドライン<sup>18</sup>の内、現業組織に関する項目（全 756 項目）から「安全確保のための仕組み（体制・手段・活動）」という視点から項目を絞り込み、その中からさらに核となる評価項目を選び出し、「安全態度・安全行動」を評価する 36 項目からなるアンケートを作成している。その 36 項目について、現業組織の各メンバーを「管理者層」「現場責任者層」「作業層」の三職種（三層）に分け、それぞれ 3 層間（管理者層－責任者層間、管理者層間－作業層間、責任者層－作業層間）で相互評価を行う評価の仕組みをとっている。この評価の仕組みと 36 評価項目とを含めて「安全文化評価ツール（SCAT : Safety Culture Assessment Tool）」としている。層間ギャップを明らかにすることで、どの側面に組織上の問題やリスクを抱えているかが把握できるとしている<sup>18)</sup>。

これらの既往研究から以下の知見を得ることができた。

- ①安全風土の測定は、質問紙（アンケート）によって行われることが一般的である
- ②質問紙の項目の設定は、現場の実態を勘案して行われている
- ③設問の評価は 4～5 段階で行われていることが多い
- ④アンケート結果の評価は、全体結果はもちろんのこと、階層別などの層別データも重要視されている

これらの知見を活かし、運輸事業者の安全風土を測定するアンケート調査票の設計に取り組んだ。また特に運輸事業者を対象として、一般に利用可能なものは存在しなかったことから、まず、運輸事業者のうち、事例の数が最も多い自動車運送事業者を対象に作成することとした。

---

<sup>18</sup> ASCOT ガイドライン：ASCOT が組織の安全文化を自己評価するための評価項目を提案したもの。

## (2)安全風土を測定するアンケート調査票(自動車版)の設計

安全風土を測定するアンケート調査票(自動車版)は、安全風土の評価方法に関する既往研究の知見に基づき、第2章においてとりまとめた優良事業者の特徴(表3-1)をベースに設計することとした。

表 3-1 優良事業者の特徴

①トップの価値観・行動の充実と浸透
(a) 経営者自ら積極的に現場との関わりを持っている
(b) マネジメントシステムの運用に経営トップが積極的に関わっている
(c) 経営者自身が安全の実現を真剣に考えている
②マネジメントサイクルの充実と浸透
(a) PDCA サイクルの意識を現場に浸透させるための取組みが充実している
(b) 目標達成に向け縦横のコミュニケーションが円滑に行われるよう工夫している
③教育訓練の充実
(a) 採用～新人教育が充実している
(b) リーダー教育が充実している
(c) 安全に関する教育が充実している
④現場管理の充実
(a) 点呼等の日常的な場がコミュニケーションの場として機能している
(b) 日常の指導が(本人の状況を踏まえつつ)徹底されている
(c) 現場のやる気や改善意欲を底上げするための仕組みが機能している

表 3-1 をベースとするとともに、それぞれの項目((a)～(c))について、訪問調査の優良事例を基に各社の取り組みに共通しているものについて、特徴を抜き出し細分化することで、設問の設計を行った。設問の設計過程は表 3-2～表 3-6 のとおりである。またアンケートの設計上、表 3-1 における、①～④に対応するものを「領域」、(a)～(c)に対応するものを「区分」と呼んでいる。

# 1) トップのコミットメントと行動

## 表 3-2 アンケート設問内容の抽出(1)

領域	訪問調査での優良事例(一部抜粋)	設問の着眼点	設問NO	設問タイトル	アンケート 設問	区分
領域 I トップの価値観・行動の充実と浸透	トップ自ら週に2回以上乗車し、問題点が発見された場合は管理者を通じて全員に事実を伝えるときにも改善策を考えさせるとともに、その後の乗車の際、決められたことが守られているかまで自ら確認している。	優良事例では、経営者層自身の行動見本を重要視していることが分かる。会社の方針を決めた後、まず経営者層自身が率先して取り組んでいる。その姿勢を現場で見ることが経営者層との信頼関係を構築され、徐々に現場にまで浸透していている。そこでアンケートにおいても、経営者層の率先垂範の姿勢が、共感を生んでいるかどうかを把握することとした。	51	率先垂範への共感	私の会社では、経営者層が、健康管理や挨拶、整理・整頓・清掃に、率先して取り組んでいる。	現場重視の行動・姿勢
	安全に関する3年計画を作成し、初年度に会社がやるべきこと、2年目に管理者がやるべきこと、最後にドライバーがやるべきことと、まずは上から変わっていく姿勢をみせて改善に取り組んだ。	現場で意思決定できない問題に対して、経営者層がすぐに意思決定を行い、現場に指示を出すことで、会社としての安全や顧客に対する考え方を現場に示すことに繋がっている。そこでアンケートにおいても、意思決定が遅くなりやすい問題に対し、経営者層の対応の仕方をどう感じているかを把握することとした。	52	問題解決の意思決定	私の会社では、現場だけで解決が難しい問題があれば、経営者層がすぐに対応している。	現場重視の行動・姿勢
	毎朝30分が全体清掃の時間となっており、社長自ら率先して清掃を行っている。最初は賛否があったものの、継続することで従業員に浸透してきている。	経営者層が安全に対し熱意を持ち続け、その考えを従業員に積極的に伝えていいる。そうした姿勢が現場に伝わり、経営者層の考えが現場に浸透していている。アンケートにおいても、そのような経営者層の意見を伝える場合、経営者層が自ら取って運用されているかどうかを把握することとした。	57	安全理念・方針の浸透	私の会社では、経営者が、安全に関する講演・発表・研修などの場を積極的ににつくって、私たちに自らの考え、意見を伝えていいる。	現場重視の行動・姿勢
	管理者には夜中でも問題が生じたらすぐにトップに連絡を入れるよう徹底させている。現場の問題にすぐに対応する姿勢をトップとして示している。	経営者層が安全について意見を伝えるだけではなく、現場と積極的にコミュニケーションを図っていることが分かる。そうした意見交換を大切にすることで、安全が押しつけにならず、現場がその意味を理解することに繋がっている。現場との直接的なコミュニケーションをとる機会を設けているかどうかを把握することとした。	58	経営者による現場コミュニケーション	私の会社では、経営者と現場が安全に関して直接的に話し合う機会を積極的にもっている。	現場重視の行動・姿勢
	現場での業務が、安全かつ確実に実行されていることが最も重要であると考えているため、現場で気付いた点、改善すべき点や顧客からの要望に対しては即座に対応している。	やると決めたことに対して、継続してやり続けていることが分かる。また1度決めたことに対しても、地道な改善を積み重ねている。こうした姿勢が現場にまで浸透しているかどうかを把握する。	53	継続的改善	私の会社では、安全の方針や目標に向かって、一人一人の意識や行動が変わってきている。	マネジメントシステム
	社員からアイデアを募集し、それが会社の為になるのであれば、コストがかかっても積極的に採用している。	管理者層の育成に非常に力を入れている。実際に、安全推進活動のキーマンは管理者であり、中長期的視点に立ち管理者が育成されているかどうか重要である。アンケートにおいても、管理者育成の状況について問うこととした。	54	管理者育成(人材育成)	私の会社では、管理者の人材育成が重視され、熱心に教育や指導が行われている。	マネジメントシステム
	経営者が役員と一緒に現場の点呼に立ち会ったり、巡回・直接指導を行っており、現場と日常的にコミュニケーションを図ることにより、直接現場の生の情報を収集するように努めている。	経営者層が現場を重視し、組織としての素早い対応を行うために現場情報を収集することが重要である。従って優良事例も、現場の情報収集を熱心に行っている。トップの現場情報への関心で、現場情報(安全実績など)が、即座にトップ層に報告され、迅速な指示がされる仕組みとなっているかをアンケートに問うこととした。	55	現場情報の活用	私の会社では、経営者層が、日々の現場の情報に敏感である。	マネジメントシステム
	営業所等の現場には、時間が許す限り、何度もトップ自身が巡回を行っており、定期的にはなく抜き打ちで実施している。	先代社長は多くの意味で「家長」として会社の「親父」としての役割を果たしてきた。トップダウンではあったが、ドライバーや社員から好かれ、信頼され、堅実、公平であった。	49	経営姿勢への共感	私の会社は、従業員への満足度向上や社会貢献に、積極的に取り組んでいる。	経営理念(トップの価値観)
	月に1回全社員が参加するミーティングを設けており、その場にはトップも参加している。各人から出される意見をむやみに排除することせず、意見を述べやすい雰囲気作りには注意している。そのうえで指導すべき事項については、トップ自ら指導している。	企業は、その存続、信頼の確保、社会への貢献を果たすために、コンプライアンス精神を持つ必要がある。しかし現場では、法や規則を守ることと矛盾することがしばしば発生する。その場合における、現場での対応の仕方への認識を問う。	50	安全に関するコンプライアンス(法令順守)の浸透	私の会社では、効率や利益よりも、法や規則を守ることが優先されている。	経営理念(トップの価値観)
	経営者自らドライバーミーティングに機会を見て出席しており、ドライバーとの意見交換、及び情報の共有化を行っている。	外部の意見や社会の要請を真摯に受け止め、経営に活かしていることが分かる。アンケートにおいても、経営者層の社会からの要請や周囲の声を積極的に聞き取り、第三者の目を活用する価値観のもとに経営が行われているかどうかを問う。	56	経営執行の監視(コーポレートガバナンス)	私の会社では、経営者が社会からの要請や周囲の声を経営に活かしている。	経営理念(トップの価値観)
	トップは時間の限りの、現場へ足を運んでいる。またドライバーオーダーで示される深刻な「危険挙動」を引き起こしたドライバーに対してはトップ自らが面談を行っている。	「運送業は危険である」と家族が心配するような事業者では、事業は継続しないとの考えから、家族が安心して送り出していける会社をつくるのが前社長の創業時からの願いであった。そのため「安全」や社会貢献が優先という考えで取り組んできた。				
	経営者が乗務員と何度も意見収集や情報交換、要望等への対応を繰り返すことで、経営トップと乗務員との相互コミュニケーションが深まるとともに、経営者への信頼感が生まれている。	「従業員教育に活かしたい」との考えから、これらの仕組みを導入した。				
	一度に全てを実行することは難しいが、まず1つでもいいからできることに取り組み、やると決めたことは継続してやり続けることが重要であると考えている。忍耐なくして結果は出ている。					
	各乗務員の意見や要望などを徹底した対話により集約し、緻密な評価基準を作り上げている。また一度作って終わりではなく、試行錯誤によって改善し続けている。					
	ドライバーに対して、事故防止や安全の重要性を経営者自ら直接説明している。いわゆる「口をスババくして」言い続けている。何ども同じことを説明しなければ、乗務員の頭の片隅に事故防止や安全意識が残らないと思っている。					
	管理者は「選ばれた者である」との意識付けと、やる気を鼓舞するよう管理者の教育制度を充実させている。管理者としての意識、やるべきこと、部下をリードするための知識、コミュニケーションのノウハウ、会社の期待などを時間をかけて教え込む。					
様々な取り組みをプロジェクト形式ですすめ、そのプロジェクトの達成に向けて頑張ってくれた人材が現在の中核人材となっており活躍してくれている。様々な取り組みを行ってきたため、その分コストはかかっていたが、現在活躍してくれている姿を見ると、コストではなく投資であったと実感している。						
20年以上前から、日々の業務で気付いたことや感想をノートに記入させている。管理者(40名程度)の記入したノートをトップ自ら目を通し、気付いたことなどを直接フィードバックしている。						
管理者には情報収集を徹底させ、社内会議などで情報を何でもいからあげさせることを徹底している。トップ自らも積極的に情報収集をしている。良いと思われたものにはできる範囲で、まず取り組んでみるのが大切だと考えている。						
安全に関する取り組み状況、現場における安全に関する声を把握するために、社長をはじめとする管理者が現場を定期的に戻り情報収集を行っている。						
事故等問題点が発生した場合は、必ず社長に第一報が届くよう社内ルールを定めている。						
先代社長は多くの意味で「家長」として会社の「親父」としての役割を果たしてきた。トップダウンではあったが、ドライバーや社員から好かれ、信頼され、堅実、公平であった。						
社会への責任、地域との共生の理念の実践の一環として、定期的に地域の交通安全教室に協力している。また従業員とその家族とのコミュニケーションを大切にしているため、2年2回の「小集団活動通信」は全家庭に送り、会社の取り組みを報告している。また家族も参加できるレクリエーション活動等も行われている。						
安全への取り組みは「忍耐」であり、これをやり続けるにはトップ自身の信念が不可欠であると考えている。社員を家族の一員と考え、トップは親として社員を育てるとともに、同時にその育成に責任を持つという自覚が必要である。						
デンジャコなどの安全装置について、良いと思われるものは常に取り入れて、積極的にチャレンジしている。安全にかかるとは費用ではなく、将来に対する投資だと考えている。						
安全に関してリスクの多い、長距離や冬季のスキーなどの夜間運行については極力委託しないうようにしている。						
法令などの決まり事を順守するよう指導し、また順守されているか確認する為に現場巡回を行っている。また、時間厳守のための無理な走行や仕事は引き受けるとはしなくてよいと説いている。						
義務付け事業者ではないが、運輸安全マネジメントを導入している。よいと思ったことは常に先取りして検討し、できる範囲で導入することを心がけている。						

## 2) マネジメントシステムの有効性

表 3-3 アンケート設問内容の抽出(2)

領域	訪問調査での優良事例(一部抜粋)	設問の着眼点	設問NO	設問タイトル	アンケート 設問	区分	
領域Ⅱ マネジメントシステムの充実と浸透	ドライバーには平易な言葉で、分かりやすい説明、指導を行うよう心がけている。指導に際しては、何故そうしなければいけないのか、その目的を理解させることが重要と考えている。	優良事例では安全の理念や方針等について、社員にわかりやすく説明することを心がけているとともに、理解してもらおうとする姿勢がある。その結果、全社員に会社の安全に対する理念・方針が浸透する。ここでは、社員にその安全の理念・方針が浸透しているかどうかを把握することとした。	10	安全の理念・方針の理解	私は、会社の安全に対する考えを、自分の言葉で説明することができる。	PDCAの実践	
	従業員に対して、事故防止や安全の重要性を経営者自ら直接説明している。何度も同じことを繰り返し説明しなければ、乗務員に安全意識は浸透しないと思っている。						
	乗務員にとって安全は窮屈に捉えられがちであるが、急ブレーキやハブボルトの点検など、日常の取組みを具体的に説明し、自分達を守る意味で重要であることを説明すれば、納得して実践するようになる。						
	会社の年間スローガンは従業員が設定する。従って設定に至るまでの経過を全員が理解しているため、自分の目標として実践できる。会社側からスローガンに対して手を加えることはしない。						
	毎年一定のグループごとにスローガンと事故防止件数を定め、日々の目標管理につなげている。	安全の理念・方針と同じく、社員に目標を理解させるために、様々な創意工夫を行っていることが分かる。アンケートにおいても、その目標が社員に浸透しているかどうかを把握することとした。	11	安全目標の設定	私は、安全に関して職場の達成すべき目標を言うことができる。	PDCAの実践	
	安全、環境、コンプライアンスの目標を数値化して掲示等を行い周知している。目で見て分かりやすくなるのが大切だと考えている。						
	従業員一人一人の自覚を促すことを目的に、従業員自ら目標を決める「目標設定シート」を運用している。またそのシートに基づき、PDCAサイクルを回している。	安全目標を計画的に達成するためには、その目標を現場レベルまで落とし込み、そのうえで個人の行動計画にまで落とし込む必要がある。優良事例においては、個人の意志を尊重しつつ、行動計画を立てさせている。アンケートにおいても、安全目標を達成するために、個人の行動計画を設定しているかどうかを問うこととした。	12	取り組み計画の具体化	私は、安全目標を達成するために、具体的な行動計画を設定している。	PDCAの実践	
	ドライバーに対して毎月目標設定をさせるとともに、1ヶ月後にはその目標に対する実践状況等を報告させるようにしている。						
	社長が会社の方針と目標(労働災害ゼロ等)を大枠で設定し、それを各営業所長がそれぞれの地域に沿ったものに落とし込んでいる。						
	各営業所にそれぞれ軸になるリーダーが存在しており、それらの人材が自主的に役割分担を行い、目標達成に取り組んでくれている。						
	職場目標に対する個人別の行動計画について、各個人が毎月自己評価を行い、3ヶ月ごとに総合評価を行っている。その評価結果に基づき、個人面談を行っている。	優良事例では個人の行動計画に対して、その進捗を管理するなど、結果に対するフィードバックを行う機会を設けていることが分かる。その結果として計画が形骸化せず、その達成に向けて努力する責任感が育つ。アンケートにおいても、計画に対する責任感を問うこととした。	13	計画の実行	私は、設定した行動計画を、責任を持ってやり遂げている。	PDCAの実践	
	ドライバーと事務所等の情報共有を目的に「個人目標ノート」を10年以上継続している。ドライバーは毎月の目標を「個人目標ノート」に記入するとともに、1ヶ月後にはその目標に対する実践状況等を記入する。各人の1ヶ月の取り組みに対して必ずコメントを返し、その振り返りに活かしている。						
	全従業員から日常業務の中で気付いた改善点等を提出してもらっている。この改善提案制度が、社員の業務に対する姿勢・資質を向上し、安全・品質向上の効果を生み出している。	優良事例ではPDCAサイクルを個人レベルにまでしっかりと落とし、継続的な改善を進めていることが分かる。アンケートにおいても、継続的な改善志向が個人にまで落とし込まれているかを把握することとした。	14	改善志向	私は、仕事のやり方が、どうすればより良くなるかを、いつも考えている。	PDCAの実践	
	業務改善提案制度を導入しており、改善提案に対しては管理職がコメントを記入して返している。徹底的に個別のフォローを行うことで、PDCAの手順に基づく改善活動を定着させることを目的としている。						
	現場の改善点等については、従業員が中心の職場会議で検討し、社長に提案する。社長から了承を得られた提案は現場に導入される。その一方で、改善効果についての検証も合わせて求められる。						
	従業員一人一人の自覚を促すことを目的に、従業員自ら目標を決める「目標設定シート」を運用している。またそのシートに基づき、PDCAサイクルを回している。						
ドライバーと事務所等の情報共有を目的に「個人目標ノート」を10年以上継続している。ドライバーは毎月の目標を「個人目標ノート」に記入するとともに、1ヶ月後にはその目標に対する実践状況等を記入する。各人の1ヶ月の取り組みに対して必ずコメントを返し、その振り返りに活かしている。	個人レベルのPDCAサイクルを機能させ、計画に対する結果の振り返りから、次の行動を決定することに繋がっているかどうかを把握する。	15	見直しと次へのアクション	私は、目標に対する結果を真剣に振り返り、すぐ実行できることを決めて取り組んでいる。	PDCAの実践		
重点実施計画の目標と実績を3ヶ月に1度確認するとともに、目標を達成することの重要性や意味を振り返るようにしている。							
気付いたことや改善点は随時マニュアルに取り入れ、マニュアルが形骸化しないようにしている。またその実践度もチェックし、実施されていない場合は当該乗務員に対して指導、徹底している。							
小集団活動の取組において、荷主別の運行経路や休憩場所、対応に関するマニュアルを従業員が率先して作成してくれた。いつでも誰でも簡単に参照できるようにしており、会社の財産だと考えている。	優良事例ではマニュアル類が形骸化しないよう、独自の工夫を取り入れていることが分かる。アンケートにおいても、マニュアル類が形骸化することなく、実際に活用されているかを把握する。	16	文書・記録の管理・活用	私は、社内の手順書(マニュアル等)やデータを、有効に活用している。	PDCAの実践		
安全運転マニュアルについて、内容や定められた背景をドライバーに説明させる機会を設けている。特になぜこの規則があるのかを説明させることで、理解度や浸透度が増す。							

表 3-4 アンケート設問内容の抽出(3)

領域	訪問調査での優良事例(一部抜粋)	設問の着眼点	設問 NO	設問タイトル	アンケート 設問	区分
領域Ⅱ マネジメントサイクルの充実と浸透	『従業員同士でフォローしあう職場環境作り』が重要と考え、福利厚生の一環で従業員や管理者が一緒にゴルフ、野球や社員旅行などを行いコミュニケーションを深めている。	優良事例では、社員の協力意識を高めることを重要視していることが分かる。周囲とのコミュニケーションが取りやすい職場にするよう、一人一人が心がけて行動しているかどうかを見る。	17	職場の風通し	私は、気軽に周囲へ声をかけて、どんな人でも良く話し合い、明るく話ができる。	コミュニケーションの実践
	社員同士の協力意識の醸成のために、まずドライバーの話をよく聴き、解決の機会を作ること心にかけている。					
	上からの形式的な連絡、注意事項を伝達するだけでは社員に安全意識を浸透することは難しいため、従業員たちで討議して取り組むべきことを決めさせるなど、従業員の自主性を大切にしている。					
	各営業所にそれぞれ軸になるリーダーが存在しており、それらの人材が自主的に役割分担を行い、目標達成に取り組んでくれている。	優良事例では協調性を保ちつつ、目標に向けてチームを導くリーダーが存在しており、またリーダーを組織的に育てることの重要性を認識している。アンケートにおいても、そのようなリーダーとしての役割を果たそうとする人間がどの程度存在するか把握することとする。	18	リーダーシップ	私は、何かあれば、どんな人でもよく話し合い、大勢の意見をまとめて、物事をすすめている。	コミュニケーションの実践
	チーム制を導入したことにより、個人意識からチームによる仲間意識に変わり、チームの一人として安全、目標に貢献する意識に変わった。					
	先輩ドライバーには、「どうしてできない」といった後輩を萎縮させるような発言をさせず、また後輩ドライバーには、分からないことがあれば、分かるまで質問するよう指導している。					
	社内で複数の課に分け、業務分担及び責任を明確にしたことにより、乗務員らの責任も明確になった。そのうえで、各課の代表が集まる会議を開催し、各課で意見交換を行うことにより、情報の共有が図られている。以前より自分たちで色々と考える組織になった。	各現場単位でのまとまりを前提として、それを部分最適ではなく全体最適に統合していくには、自部門だけでなく他部門との調整も重要になる。そのような他部門・他職種との調整を積極的に図ろうとする人材がどの程度存在するかを把握する。	19	部署間コミュニケーション	私は、他部門や他の職種の人に対して、いろいろと気を配っている。	コミュニケーションの実践
	会社の経営に参画しているという意識を持たせるため、職種を横断する様々な委員会を設けている。					
	従業員同士で車両の荷台状況の確認を行うなど、業務遂行のために小まめに情報交換を行うことの重要性を認識し、実践している。					
	従業員による選挙で選出された者及び事務職・管理職による会議を開催し、率直に意見を言い合える環境を構築することで、社内の連携を図っている。	他部門・他職種との調整を積極的に図ろうとする意識を前提として、実際に他部門・他職種との意見交換による連携が図られているかどうかを把握する。	20	部署間連携	私は、職場で、常に全体を考え、他部門の人とも相談や意見交換をしている。	コミュニケーションの実践
	小集団活動のリーダーが集まるリーダー会議を行い、それぞれの活動状況についてすり合わせを行っている。その中で議論された内容は各グループへフィードバックしている。					
	グループでの情報共有を重要視しており、グループの代表が参加する会議で検討された内容は、各グループに横展開させている。その内容の徹底は、各グループの委員会を通して行われる。					
	乗務員の中で日常の気付きなどを自由に記載するノートの作成が行われており、活発に提案がされている。これは乗務員が自主的に始めた活動である。	優良事例では、現場が気づいたことや感じたことを、すぐに気兼ねなく報告できるよう、組織的な仕組みづくりを行っていることが分かる。その姿勢が課題やリスクの早期発見に繋がる。アンケートにおいても、思ったことや気づいたことを気兼ねなく言えるかどうかを問うこととした。	21	報告・連絡・相談の環境作り	私は、安全について、思ったことや気づいたことを、堂々と口に出して言える。	コミュニケーションの実践
	日々の業務で気づいたことや感想などを自由にノートに記入させている。そのノートは管理者がチェックし、直接フィードバックしている。					
	小集団活動などを始め、従業員を中心とする会議に経営者や管理者を入れずに行うようにしたこと、ボトムアップによる意見の集約が出来るようになっていく。					
現場を中心とした会議では、各人から出される意見をむやみに排除することはせず、意見を述べやすい雰囲気作りを大切にしている。	気づいたことや感じたことを気兼ねなく報告できる環境作りを前提として、それが事故や重大インシデントなど報告しづらい情報でも同様に、迅速かつ適切に報告できる職場環境となっているかどうかを問う。	22	報告・連絡・相談の実践	私は、悪い情報であっても、適切かつ迅速に、報告・連絡・相談を行っている。	コミュニケーションの実践	
従業員中心の会議において、様々な議論が活発に行われており、その内容がボトムアップで経営者層まで伝達されている。情報をオープンにする、という会社の方針が現場にも伝わっていると感じている。						
改善提案制度を導入しており、日常業務の中での改善点を挙げてもらっている。改善提案件数は年々増加しており、社員の業務に対する姿勢・資質の向上に繋がっていると実感している。						
下から上、上から下への情報伝達を確実にするため、議事録のフォームを工夫し、上位の会議への依頼事項、提案事項やその結果のフィードバックを記入する欄を設けている。	風通しのよい雰囲気を作るには、仕組みを作ることは前提として、縦のコミュニケーションが円滑に行われていなければ、仕組みがあっても、臆してしまってしまうようになり、発言できなくなってしまう。アンケートにおいても、縦のコミュニケーションが円滑に行われているかどうかを問うこととした。	23	職場環境(仕事面)	私は、職場で、上役とよく対話し、互いの考え方を理解している。	コミュニケーションの実践	
点呼場所は乗務員がプライベート的な相談も気軽にできるよう配慮し、事務所とは別の部屋に点呼室を設けている。						
点呼では作業内容等の指示を出す他、運転手とのコミュニケーションを大切にしよう管理者に指導している。						
「健康とコミュニケーションが運送業の事故防止の鍵」との考えから、常日頃からドライバーの話をまず聴き、健康の問題や悩み事がないかを聞くことを管理者に徹底させている。	安全確保のためには、個人の健康に対するケアも重要であり、優良事例ではそれぞれが独自に工夫をしている。アンケートにおいても、個人の健康に対するケアが行われているかどうかを問う。	24	職場環境(健康面)	私は、疲労の蓄積等、健康面のことについて、上役から声をかけてもらっている。	コミュニケーションの実践	
経営者層は機会を見つけて車庫に向き、乗務員の話し相手になっている。さらに、社外で当社の車両を見かければ乗務員に声をかけを行い、心理面でのストレスを取り除いている。						
点呼時における対話を大切にしており、健康状態に関する話題から産業医に相談して持病が見つかり、早期治療することができたことから、家族から感謝されたこともあった。						
アットホームな雰囲気大切にしており、各乗務員の健康状態や家族構成等を把握し、肉体的・心理的な側面も可能な範囲でサポートしている。	個人の身体面の健康のみならず、精神面のケアも同様に重要である。アンケートにおいても、個人の精神面に対するケアが行われているかどうかを問うこととした。	25	職場環境(精神面)	私は、家庭や職場で悩んでいることについて、気兼ねなく相談できる相手が職場内にいる。	コミュニケーションの実践	
管理者は、従業員が自由に記載できる「従業員ノート」をチェックしており、記載事項に関して配慮が必要と感じた時には、当該従業員に対してのカウンセリングを行っている。						
会社と乗務員との間の「きずな」を重視し、信頼関係が築かれなければ安全は確保できないと考えている。信頼関係構築の一つとして、乗務員に対するカウンセリングを年に数回行っている。						



### 3) 教育訓練の充実

表 3-5 アンケート設問内容の抽出(4)

領域	訪問調査での優良事例(一部抜粋)	設問の着眼点	設問NO	設問タイトル	アンケート 設問	区分
領域Ⅲ 教育訓練の充実	採用では社会常識があるかどうかを厳しくチェックし、ノーネクタイ、サンダルで面接にくるような人間は面接すら行わず帰している。採用後も、社会常識を高めるよう教育している。	優良事例では、採用において自社の理念に即した人材かどうかを厳しく見ている。アンケートにおいても、そのような観点から採用を行っているかどうかを問うこととした。	40	人材確保	私の職場では、会社の安全に対する考えを理解し、共に取り組んでいくことを、約束してもらったうえで採用している。	採用・教育の充実
	採用の基準は、運転に係る記録証明及び健康状態等の他、社風に合うかなどを重要視している。また採用時においてお互い約束事を決めている。					
	試用期間中に実技指導を含む厳しい教育を行っている。試用期間を終え認定基準に満たない場合は採用を見送ることもある。					
	採用時に会社の規程や方針(無事故の徹底、約束は守る等)を社長自ら説明し、理解させている。この為、無断欠勤、遅刻、早退がなく、社員は皆真面目であり、乗務員から給与や一時金が高いなどの不満を聞いたこともない。	優良事例では、経営者層が積極的に採用に関わっており、自社の理念に即した人材かどうかを自らの眼で判定していた。アンケートにおいても、経営者層が採用に関わっているかどうかを問うこととした。	41	採用への経営者の関わり	私の職場では、経営者層が自ら採用に関わっている。	採用・教育の充実
	新規採用の面接は、社長自ら1~2時間程度の時間をかけて行っている。相手の個性を引き出せるような会話を心がけている。					
	採用の最終面接は社長が行っている。荷主に対してきめ細やかな対応をすることを大切にしているため、面接では人への対応能力を注視している。					
	採用後3ヶ月間の試用期間中に、安全運転技術、地理知識、社会常識等について、運行管理部長が責任者となって、徹底的に指導している。	優良事例では、新人教育において単独乗務の明確な合格基準等が厳しく設定され、かつ、形式的ではなく、実際の現場に活用できる教育が行われていた。アンケートにおいても、実践的で厳しい新人教育が行われているかどうかを問うこととした。	42	新人教育の効果	私の職場では、実際の安全に役立つよう、新人教育に力を入れている。	採用・教育の充実
	新人に対しては、入社前に研修を実施し本人の適性を見極め、その後、外部の講習を受講させ、基本行動を身に付けさせている。まずはしっかりと挨拶ができる人間となるよう指導しつつ、自社の理念を理解できるように育成していく。					
	ドライバーの新人教育は、外部研修を8日間受講しそのうえで適性診断を受診させた後、社内研修を2日間にわたり行っている。					
	ベテラドライバーを事故防止委員会に出席させ、新人や事故惹起者等が起した事故等について議論を行うことで、ベテラン自身の意識向上につなげている。	優良事例では、プロとしての知識や技能がしっかりと身に付き、より高い知識を習得した指導員(リーダー)が育つよう、階層別の教育が重要視され、中堅、ベテランに対する教育が用意されていた。アンケートにおいても、継続的に知識や技能を維持向上できる教育訓練が行われているかどうかを問う。	43	知識・技能教育(定期的教育)	私の職場では、知識や技能を継続的に維持向上できる教育・訓練が行われている。	リーダー教育の充実
	ドライバーを勤続3年以上、10年未満、10年以上の3階層に区分し、各階層に合わせた研修を年に数回実施している。					
	外部講師を招き運転技術に関する研修を年に2回行っている。外部講師を招くことで初心を思い出してもらおうとを目的としている。					
	現場リーダーを育成するために毎月1回リーダーミーティングを実施しており、ミーティングの進め方や意見を出す為の工夫、乗務員の潜在能力を引き出す手法等のリーダーとしての役割に関する討議、研修を行っている。	優良事例では、作業従事者をまとめることができる現場リーダーの育成が重要視され、自社独自の仕組みを運用している。アンケートにおいても、現場リーダーとしての力がつく育成が行われているかを問う。	44	現場リーダーの育成	私の職場では、主任・リーダーやその候補者に対し、周りをまとめていくリーダーシップが身につくような育成をしている。	リーダー教育の充実
	乗務員の指導においては、若手育てる観点から、職長による直接指導ではなく、グループ長が指導を行っており、グループ長自身の育成に繋がっている。					
	現場リーダーへの指導に特に力を入れており、指導に際しては、テーマを与えて、結論を先に云わずにヒントを与え、自ら考えさせる教育指導を行っている。					
	ドライバーへの教育は、部署別ミーティング、同乗指導、巡回指導、デジタコ・ドラレコの実績指導を実施しており、管理職や現場リーダーが日常業務との調整の中で実施している。	実践的なアドバイスを行える専任指導員が配置されていることが安全の確保には望ましい(優良事例では社長自らが担当している場合もあった)。職場において、技能・人柄ともに信頼される指導員がおり、業務に活かされているかどうかを問う。	45	指導員による指導の効果	私の職場では、高い知識や技能を持つ指導者による指導やアドバイスが、業務に役に立っている。	リーダー教育の充実
定年になった優秀なドライバーを指導教官として選任し、ドライバー教育を担当させている。また事故惹起者へのアフターフォローも行っている。						
自社内で「安全運転教室」を運営しており、運転経験豊富な専任指導員が新人及び事故惹起者を中心に、バスの安全運転の「難しさ」を指導し、本人の気づきを促すようにしている。						
起こってしまった事故を責めるのではなく、ドライバーに「なぜ起こってしまったのか」と深く考えてもらうことを重視しており、そのためのコミュニケーションをトップ自ら行っている。	優良事例では事故を発生させてしまった場合、本人を責めるだけでなく、本人の気づきが向上するような真因に迫る事故分析を行うとともに、会社全体の安全への意識を高める機会として活かしている。アンケートにおいても本人への責任追及だけでなく、管理者などの行動改善や、職場の体制(安全管理、教育等)の改善に、事故の教訓が活かされているかを問う。	46	事故分析と再発防止教育	私の職場では、事故が起きてしまった場合、個人の問題ではなく組織全体の問題と捉え、安全管理体制や教育訓練の見直しにも取り組んでいる。	安全教育の充実	
年間の事故事例をまとめた事例集を、個人名の宛名をつけ配布している。さらに各事例に対し、「自分ならどうするか」というコメントを記入させている。そのうえでこれらをとりとめ、再度ドライバーへフィードバックしている。						
事故の再発防止については、どうすれば事故を防げたのかをドライバーに考えさせることを大切にしており、その時の気持ち・感情などの背景・間接的要因について分析し、自分に何が不足していたのかを理解させ、そのうえで今後の対策を考えさせる指導を行っている。						
事故発生地点等の危険マップを作成し、事故が多発している箇所等を注意箇所と特定し、ドライバーに周知している。	ヒヤリハットや危険予知活動等について、形骸化しないよう独自に工夫し、教育ツールとして有効に機能させている。アンケートにおいても、これらの取組みが形骸化せず、日常の業務に役立てる工夫や教育、指導が行われているかを問う。	47	ヒヤリハットや危険予知訓練の効果	私の職場では、ヒヤリハットの分析・情報共有や危険予知訓練が、普段の仕事に非常に役立っている。	安全教育の充実	
収集したヒヤリハットや事故事例は、ケース(バイク、社内事故等)別に分類してとりまとめ、規則と共に手帳サイズの「ヒヤリハット事例集・事故事例集」を作成し、運転者に配布されている。						
現場の事故防止対策委員会において、収集されたヒヤリハット情報を分析し、傾向、課題、対策等をとりとめ、本社の事故防止対策委員会にて報告され水平展開を図り、チーム会議において運転者にフィードバックを図っている。						
ドライブレコーダーで検出される危険挙動については、元々月1度の会議で検討することとしていたが、それでは遅すぎるという意見もあったため、非常に危険なものについては、即日呼び出しを行うルールに変更している。	事故等の発生に備えた仕組み構築後、一度作り上げてお終いにしておくのではなく、現場の実態に応じて柔軟に仕組みを改良し、更に良いものになっている。アンケートにおいても、事故等への対応手順等が継続的に見直されているかどうかを問う。	48	事故・災害対応手順の見直し	私の職場では、現場の声を聞いて、事故・災害発生時の対応手順を見直している。	安全教育の充実	
災害時の状況を想定し、その状況下での対応(無線での交通要領等)方法などの対処方法について、乗務員が毎月2回実技を加え行われている。						
事故が発生した場合、危険箇所マップを更新し周知している。危険箇所マップは配車担当者を作成し、適宜見直しを行っている。						

#### 4) 現場管理の充実

表 3-6 アンケート設問内容の抽出(5)

領域	訪問調査での優良事例(一部抜粋)	設問の着眼点	設問 NO	設問タイトル	アンケート 設問	区分
領域 IV 現場管理の充実	各乗務員に愛車精神があるため、特に指導しなくても車両の洗車、清掃に余念がなく、毎日車両がきれいに整備されており、日常点検などの整備管理に関する各乗務員の意識も高く、「車庫清掃チェックシート」では、各自が保守管理面に自ら厳しい評価を行っている。	優良事例では、挨拶や洗車などの基本行動に対して徹底した教育を行っており、風土と呼べるレベルにまで高めている。アンケートにおいても、こうした基本行動に対する企業の取組姿勢を問うこととした。	1	基本行動(身だしなみ、挨拶、マナー)の指導	私の職場では、あいさつ、身だしなみ、マナーについて、日頃から繰り返し指導がされている。	日常管理の充実
	挨拶、お辞儀の仕方、発声、お客様に対する言葉遣いなどを、定期的に指導している。					
	放水してすぐに凍ってしまう冬期でも、1運行1洗車を30年前から継続している。先代社長の物を大事にする理念と先輩の厳しさが、良い伝統となり財産となっている。					
	日常点検チェックリストの項目の順序を時々入れ替えることで、乗務員の確認がマンネリ化しないように工夫している。	形骸化しがちな日常点検に対して、優良事例では独自の工夫を重ねることでマンネリ化を防ぐとともに、その目的の浸透にも余念がなかった。アンケートにおいても、日常点検・整備に対してマンネリ化を防ぐような工夫がされているかどうかを問うこととした。	2	効果的な日常点検・整備	私の職場では、日常の点検・整備がマンネリ化しないよう独自の工夫がなされている。	日常管理の充実
	ドライバーが行う運行前の点検に管理者を立ち合わせている。ライト点灯の確認など、点検項目の実施の徹底を意識付けるとともに、声かけによる事故抑止の効果を狙っている。					
	車両点検パトロールを実施するメンバーをランダムに選び、問題点を発見した場合は、小集団活動の場で速慮なく発言させている。役割を持たせて報告させることで、ドライバーの当事者意識を高めると考えている。					
	点呼については、運転者の健康状態及び精神状態等の確認をすることが重要だと考えている。社長自らが運転者に対して点呼を実施することもあり、作業内容等の指示を出す他、常に運転者に対する「声かけ」の励行に努めている。	優良事例では、始業や点呼の場を法定の事項を形式的に確認するのみならず、コミュニケーションを取る場として有効活用されており、その有効活用しようとする意識を持っているかどうかが重要である。アンケートにおいても、コミュニケーションを取る場として有効活用されているかどうかを問う。	3	親身になった指導	私の職場では、始業や点呼時に、本人の状況をふまえて、親身になった指示・指導がされている。	現場 コミュニケーション
	乗務前点呼では、ドライバーにストレスをかけないように軽い冗談や前回乗務の売上高を褒めるなどして、ドライバーを気持ちよく出庫させることを心がけている。					
	ドライバーは外では荷主と直接接するため、点呼時にはドライバーが気持ちよく出発できるように配慮している。					
	トップ自身が毎日、早朝から出勤し、出勤してくる乗務員に声をかけている。その際、営業収入のことは一切言わずに、「今日も一日、安全に帰ってくること」が大事であると理解させるようにしている。					
	点呼時に「チームの無事故記録は何日目でですか?」と答えてもらうことで、乗務員のチーム活動への関わり意識と、無事故への注意を喚起している。	始業や点呼と同様に終業・帰庫時においても、コミュニケーションを取る場として有効活用されているかどうかを問う。	4	積極的な声かけ	私の職場では、終業や帰庫時に、本人の状態・現場の状況に関心をもって声かけ、報告が行われている。	現場 コミュニケーション
	乗務前点呼は、運行管理者であるトップと常務が交代で実施し、必ず乗務員に一言声かけて送り出している。					
	朝礼時の体調の確認、当日の業務内容の確認のほかに、終業時には、今日お客様とどのようなお話をしたか、車両のことなど、変わったことがなかったか等、報告事項があるか等を確認するなど、細やかなコミュニケーションを心がけている。	朝礼は業務の連絡事項だけでなく、自社の考え方を日々伝えられる貴重なコミュニケーションの場である。朝礼に独自の工夫があり、気持ちの切り替え、健康管理、能力向上などに、役立っているかどうかを問う。	5	朝礼の活性化	私の職場では、朝礼・ミーティング等が工夫されており、気持ちの切り替えや安全意識向上に役立っている。	現場 コミュニケーション
	運行計画とやむを得ず出席できないドライバー等を除き、毎週月曜日に全社員を対象とした朝礼を行い、作業スケジュールの確認、事故・作業ミス・トラブル防止等の啓発を図っている。					
	毎朝、ドライバーは「点呼時安全確認票」に「本日の安全心得」を必ず一つ自分で設定し、記入している。これを読み上げ、目標の意識付けを行ってから出発している。					
	「健康とコミュニケーションが運送業の事故防止の鍵」との考えから、常日頃からドライバーの話をまず聴き、健康の問題や悩み事がないかを聞くことを徹底している。	優良事例では、個人の健康や生活について本人のためを思った注意や確認が行われていることが分かる。アンケートにおいても日常の中で個人の生活に踏み込んだ指導、管理が行われているかへの認識を問う。	6	生活管理・健康管理	私の職場では、個人個人の日常生活や健康管理のあり方について、日頃から親身な指導が行われている。	日常管理の充実
乗務員は、プライベート時間も含めた運転記録証明書等により、無事故記録などの確認、指導が行われている。						
プライベートにおいて安全運転が出来なければ、業務中の安全運転は実践できないという考えから、全社員に運転記録証明書を会社に提出させる制度を設けている。						
無事故・無違反表彰制度を設けており、年2回の手当てを支給している。表彰は個人表彰とグループ表彰の2つがある。グループ表彰は、会社としてグループで目標を達成することを重視しているため設けている。	優良事例では賞罰の機会が、チーム等への帰属意識の醸成や改善に活かされるよう、真剣に考え改善を重ねていることが分かる。アンケートにおいても、賞罰制度が有効に機能しているかどうかを問うこととした。	7	賞罰の効果	私の職場では、賞罰は与えられるだけでなく、問題点の改善や日常業務における「やる気」につながっている。	現場管理施策 の充実	
表彰制度は、社長が各乗務員の意見や要望などを徹底した対話により集約し、緻密な評価基準を作り上げている。試行錯誤によって改善し続けるだけでなく、乗務員が楽しめることを考えている。						
社員が他の社員に対する感謝の言葉を贈る「ありがとう運動」を実施しており、感謝の言葉を社内に掲示している。「ありがとう運動」などの活動を積極的に実施することで、創業時からの家族主義を実践し、職場内のコミュニケーションの向上に努めており、業務の改善や1人1人の意識の向上につなげている。						
小集団活動は25年以上継続している。全員が同じ姿勢で取り組むことは難しいが、やり続けることでキーとなる人材が育ち、通常業務においても核になる人材に成長してくれる。	優良事例では小集団活動(またはミーティング)が活性化されるよう独自の工夫を積み重ね、改善し続けることで、極めて有効に機能しており、一つの文化まで昇華させている企業も見られた。アンケートにおいても、そのようなミーティングが活性化されているかどうかを問うこととした。	8	ミーティング(班活動等)の充実	私の職場では、班活動やミーティングが、日常業務で役に立つように運営されている。	現場管理施策 の充実	
乗務員全員が何らかの業務の担当を務める業務分担制度の導入により、ドライバー自身に業務改善に参加する意識とやる気生まれ、責任を持った行動が実践されている。導入当初は反発も大きかったが、各班のリーダーが先頭に立って取り組むことで、現在のレベルに引き上げてきた。						
従業員中心の会議において、様々な議論が活発に行われており、その内容がボトムアップで経営者層まで伝達されている。						
安全パトロールは、時間もかかるが、品質、安全の確保の上で欠かせない活動であり、年間144回を目標に活動中である。また、部署別に年間60回を目標に、5Sパトロールを中心とした小集団活動が実施されている。	優良事例では管理職以上による現場巡回が、現場とのコミュニケーションや改善の機会として工夫されていることが分かる。アンケートにおいても、現場パトロールが管理者の自己満足でなく、現場の状況を把握し、現場に根ざした改善や指導が行われているかへの認識を問う。	9	現場パトロール・立会の充実	私の職場では、現場巡回・巡視などにより、現場の実態を把握した改善が行われている。	現場管理施策 の充実	
巡回パトロールで気付いた点を指導する際は、乗務員の言い分を必ず聴いてから問題点を指摘する等、相互に向き合って話し合うよう心がけている。						
営業所等の現場には、時間が許す限り、何度もトップ自身が巡回を行っており、定期的にはなく抜き打ちで実施している。						

## 5)メンバーの積極的な参加

2.3 で示したとおり、1)～4)が組織的に機能する企業には、安全に関する仕組みや取組みについて前向きに受け止め、やらされるのではなく、自ら積極的に取り組む人材(管理者や現場リーダー等)の存在があり、そういった人材が周囲を巻き込みながら取組みを進めている実態があった。そのような前向きな性格を持った人材が組織に何%程度存在するのか、という要素は極めて重要であるため、その測定要素についてもアンケート調査票に含めることとした。

人の性格を測定しようという取組みは、心理学の分野において様々な手法(行動観察法、評定法、投影法など)が開発されている(一谷<sup>19</sup>)。そのうち、個人の無意識レベルの測定が可能、被験者が意図的に回答を操作することが難しいなどの利点から、測定方法については投影法<sup>19</sup>を採用することとした。具体的には、特定の刺激語に対して5つの反応語を用意し、その5つの反応語のうち1つだけ選択させる。

質問項目については、表3-7のとおり<sup>20</sup>である。

表 3-7 アンケート設問内容の抽出(6)

	刺激語	反応語				
基本行動への意識	「健康」	ぐあいが悪い	不摂生	からだ	規則正しい生活	ありがたい
	「あいさつ」	しない	つきあいで	礼儀	ていねいに	気持ちが通じ合う
	「約束」	気にしない	きゆうくつ	時間	大切に	厳守
	「計画」	できやしない	苦手	将来	めんみつ	やりとおす
	「報告」	めんどくさい	しづらい	書類	進んで	相手のために
職務への意識	「終業」	早く終われ	待ち遠しい	帰宅	ほっとする	満足感
	「仕事」	仕方がない	楽なものをえらぶ	生活	まじめに	やりがいがある
	「車両・機材」	危険	故障	業務	大切に	活かして使う
	「会議・会合」	くだらない	だらだら	議題	誠実に	意思統一
	「出勤」	つらい	またか	仕事	早めに	やるぞ
人間関係への意識	「上役」	うるさい	きゆうくつ	管理者	礼儀	尊敬
	「先輩」	いばっている	けむたい	後輩	ありがたい	頼もしい
	「職場仲間」	いやだ	適当に	同僚	チームワーク	楽しい
	「部下」	生意気	たよりない	上役	指導	信頼

## 6)既往研究を用いたアンケートの妥当性の確認

1)～5)までの開発を踏まえつつ、運輸事業者の安全マネジメントに関する既往研究との妥当性の確認を行った。妥当性の確認を行ううえで対象としたのは、安全風土を確立するために必要と考えられる取組みについてとりまとめた「公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会最終とりまとめ」における「II.安全風土の確立に向けた取組み」の「2. 事業者に期待される取組み(「安全マネジメント」態勢の構築等)」である。妥当性の検証過程については、表3-8～表3-13のとおりである。

<sup>19</sup> あいまいな刺激素材に対して、被験者に自由に反応してもらい、その結果を分析・解釈することでパーソナリティを測定する方法をいう。

<sup>20</sup> 質問項目の設定については、薄衣らによるKD-I調査<sup>[10]</sup>を参考に作成した。

表 3-8 既往研究との検証結果(1)

「公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会 最終とりまとめ」における内容	⇒	キーワードの抽出	⇒	アンケート設問との対応	
				問	設問タイトル
<b>(1)「安全風土」確立のための経営トップのコミットメント</b>					
○ まず第一に、安全確保に対する経営トップの明確なコミットメントが必要不可欠である。					
○ その具体例として、輸送の安全確保及び「安全風土」を構築することは公共交通機関として当然の責務であることを明確化した経営理念の再構築やそれに対する経営トップの署名、宣誓等があげられる。	⇒	そもそも、こういった社会からの要請に対して、誠実に対応していこうとする精神を経営者が持っているかどうか。そのうえで、安全風土を構築することの重要性を踏まえた理念を打ち出しているかどうか	⇒	49	経営姿勢への共感 私の会社は、従業員への満足度向上や社会貢献に、積極的に取り組んでいる
	⇒	その打ち出した理念をトップ自身が守っているかどうか。その理念から外れる行動をトップ自身が行っているようでは、形骸化してしまう	⇒	56	経営執行の監視 私の会社では、経営者が社会からの要請や周囲の声を経営に活かしている
<b>【Ⅱ. 2】の前提となっている【Ⅱ. 1. 安全風土の確立に向けた取組みの視点】より</b>					
○ 「不安全行動」を防止し、公共交通の安全を確保するためには、経営トップのリーダーシップの下、各交通事業者において「公共交通において安全の確保は最大、最優先の使命である」との大原則を再度確認し、「安全風土」確立のための具体的な取組みを強化することが必要不可欠である。	⇒	(1)「安全風土」確立のための経営トップのコミットメントを補完する内容	-	-	-
<b>【Ⅱ. 2】の前提となっている【Ⅰ. 2. 「不安全行動」の防止と安全風土の確立に向けた課題】より</b>					
<b>(1) 「不安全行動」を容認する職場環境、企業風土</b>					
○ 公共交通機関にとって安全確保は最優先事項である、との意識が希薄化あるいは形式化して、建前だけになっていないか。	⇒	安全確保が最優先事項である、との意識が現場まで浸透させられているかどうか	⇒	50	安全に関するコンプライアンス(法令順守)の浸透 私の会社では、効率や利益よりも、法や規則を守ることが優先されている
	⇒	またその意識の浸透に対して、経営者層が直接的かつ積極的に関与しているかどうか	⇒	57	安全理念・方針の浸透 私の会社では、経営者が、安全に関する講演・発表・研修などの場を積極的につくって、私たちに自らの考え、意見を伝えている
○ 経営トップの安全確保に対するコミットメントは十分か。具体的には、担当役員や担当者任せにするのではなく、経営トップ自身が現場の状況や実態に関心を持つとともに、安全確保のための体制や取組み、現状での課題やその改善措置の進捗状況等を常時的確に把握できているか。	⇒	経営者層が現場を重視し、現場情報を常時的確に把握しているかどうか	⇒	55	現場情報の活用 私の会社では、経営者層が、日々の現場の情報に敏感である
	⇒	現場からあがってきた課題(現場で意思決定できない課題)に対して、経営者層が真摯な対応をしているかどうか	⇒	52	問題解決の意思決定 私の会社では、現場だけで解決が難しい問題があれば、経営者層がすぐに対応している
<b>(2) 安全に対するリスク管理意識の不足</b>					
⇒ 後述する内容と重複するため割愛					
<b>(3) 情報の迅速かつ的確な共有の不足</b>					
○ 現場と経営陣の間、部門間のコミュニケーション、情報共有は十分図られているか。また、建設的な対話が行われる等労使間でのコミュニケーションは十分に図られているか。	⇒	経営者層と現場の間で、コミュニケーションを取る機会や仕組みを設けているかどうか、そしてそれが機能しているかどうか	⇒	58	経営者による現場コミュニケーション 私の会社では、経営者と現場が安全に関して直接的に話し合う機会を積極的にもっている

表 3-9 既往研究との検証結果(2)<sup>21</sup>

「公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会 最終とりまとめ」における内容	⇒	キーワードの抽出	⇒	アンケート設問との対応		
				問	設問タイトル	設問文
<b>(2)「安全マネジメント」態勢の構築と継続的取組</b>						
○ コンプライアンス(倫理法令遵守)やリスクマネジメントの考え方、また、海運界での国際基準となっているISMコードの考え方(特に「PDCAサイクル」)を取り入れた、プロセスとして機能する「安全マネジメント」態勢の構築と継続的取組の実施が極めて重要である。	⇒	下記の具体的内容より抽出	-	-	-	-
(主な具体的内容は以下のとおり。)			-	-	-	-
・ 経営トップのコミットメントの明確化						
・ 基本方針の確立、明確化						
・ 事業に伴う安全に関わるリスクの洗い出し(リスクアセスメント)						
・ 把握した安全に関わるリスクの優先順位付けと対応策の検討・実施	⇒	(1)「安全風土」確立のための経営トップのコミットメントに関する内容との重複や、後述の内容と重複するため割愛	-	-	-	-
・ 社内体制の整備及び責任と権限の明確化						
・ コミュニケーション、情報共有のための適切なプロセスの確立						
・ 効果的な内部監査の実施(外部人材の活用を含む)						
・ 経営トップの関与の下での定期的な見直しと継続的な改善措置の実施	⇒	安全に関する取組みが、経営トップ関与のもと、常に実態に即して見直され、継続的に改善され続けているかどうか	⇒	53	継続的改善	私の会社では、安全の方針や目標に向かって、個人の意識や行動が変わってきている
○ このほか、「安全マネジメント」に係る事項(基本方針、具体的な作業手順、責任と権限関係等)の文書化と適切かつ効率的な管理システムの構築にも配慮すべきである。ただし、その際に手続きばかりが煩雑となる「文書主義」に陥らないよう注意が必要である。	⇒	作業手順書など、マニュアル類が形骸化することなく、安全体制の確立、維持のため、定期的に見直しが行われ、活用されているかどうか	⇒	16	文書・記録の管理・活用	私は、社内の手順書(マニュアル等)やデータを、有効に活用している
<b>「安全管理の進め方に関するガイドライン(2)安全方針」より</b>						
1) 経営トップは、事業者の輸送の安全の確保に関する基本理念として、安全管理にかかわる事業者の全体的な意図及び方向性を明確に示した安全方針を策定する。						
2) 安全方針には、輸送の安全の確保を的確に図るために、少なくとも次に掲げる事項の趣旨を盛り込むものとする。なお、各要員にその内容を理解させ、実践することができるよう、できるだけ簡明な内容とする。	⇒	(1)「安全風土」確立のための経営トップのコミットメントと重複する内容であるため割愛	-	-	-	-
3) 経営トップをはじめ経営管理部門は、安全方針の意義、内容等を、深く自覚するとともに、各要員に安全方針の内容を理解させ、その実践を促すため、経営トップの率先垂範により、あらゆる機会を捉え、事業者内部への周知を効果的に行う。	⇒	安全方針を浸透させるためには、経営トップの率先垂範が重要で、経営トップ自身が他の模範となる姿勢が求められる	⇒	51	率先垂範への共感	私の会社では経営者層が健康管理や挨拶、整理・整頓・清掃に率先して取り組んでいる
4) 事業者は、安全方針に関する各要員の理解度及び浸透度を定期的に把握する。	⇒	経営トップの率先垂範を前提としたうえで、安全方針が実際に現場まで浸透しているかどうかを測ることが必要	⇒	10	安全の理念・方針の理解	私は、会社の安全に対する考えを、自分の言葉で説明することができる
5) 経営トップは、安全方針について、4)の結果を踏まえ、必要に応じて、見直し(現行の安全方針の変更の必要性の有無及び周知方法の見直しを含む。)を行う。	⇒	(2)「安全マネジメント」態勢の構築と重複するため割愛	-	-	-	-

<sup>21</sup> 安全方針及び安全重点施策については、「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<sup>[1]</sup>」において詳細にまとめられているため、そちらより抜粋した。



表 3-10 既往研究との検証結果(3)

「公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会 最終とりまとめ」における内容		⇒	キーワードの抽出		⇒	アンケート設問との対応		
						問	設問タイトル	設問文
<b>(2)「安全マネジメント」態勢の構築と継続的取組</b>								
<b>「安全管理の進め方に関するガイドライン(3)安全重点施策」より</b>								
1)	事業者は、安全方針に基づき、事業者が達成したい成果として、会社全体、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取組計画(以下「取組計画」という。)を作成する。	⇒	輸送の安全の確保に関する目標を設定し、目標を達成するために必要な取組計画を現場レベルで作成しているかどうか	⇒	11	安全目標の設定	私は、安全に関して職場の達成すべき目標を言うことができる	
	① 目標年次を設定すること	⇒	アンケートの設問にそぐわないため割愛	-	-	-	-	
	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	⇒	「ガイドライン(3)安全重点施策」1)と重複するため割愛	-	-	-	-	
	③ 事故やヒヤリ・ハットの発生状況、現場からの改善提案、内部監査の結果、マネジメントレビューの結果、保安監査の結果、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に把握し、それら課題の解決・改善に直結するものとする	⇒	【 I . 2. 「不安全行動」の防止と安全風土の確立に向けた課題】(1)と重複するため割愛	-	-	-	-	
	2)	④ 取組計画の実施にあたって責任者、手段、実施期間・日程等を明らかにすること 例えば、従業員に対する輸送の安全に関する教育・訓練の実施、安全性に配慮した施設・機器等の導入、安全に関する会議の開催、安全推進に係る行事等できるだけ具体的に記載すること	⇒	目標達成のためには、担当、手段、期限等を明確にすることが必要である。その具体的な行動内容が社員それぞれに理解されているかどうか	⇒	12	取組み計画の具体化	私は、安全目標を達成するために、具体的な行動計画を設定している
		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	⇒	現場の声を組み上げる取組みとして、管理職以上による現場巡回が有効である(「事故、ヒヤリ・ハット情報の収集・活用の進め方」より <sup>[11]</sup> )。現場巡回が現場の状況を把握し、現場に根ざした改善や指導に活かされているかどうか	⇒	9	現場/パトロール・立会の充実	私の職場では、現場巡回・巡視などにより、現場の実態を把握した改善が行われている
		⑥ 従業員が理解しやすく、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	⇒	目標達成にむけて、言われたからやるのではなく、一人一人が自発的に活動しているかどうか	⇒	14	改善志向	私は、仕事のやり方が、どうすればより良くなるかを、いつも考えている
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		⇒	目標の達成状況を踏まえ、取り組んできた結果を活かして、次のアクションプランにつなげているかどうか	⇒	15	見直しと次へのアクション	私は、目標に対する結果を真剣に振り返り、すぐ実行できることを決めて取り組んでいる	
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。	⇒	目標達成のために、社員それぞれが各人の役割を理解し、責任を持って実行しているかどうか	⇒	13	計画の実行	私は、設定した行動計画を、責任を持ってやり遂げている	
4)	事業者は、安全重点施策について定期的に進捗・達成状況を把握するとともに、少なくとも1年毎に見直しを行う。	⇒	「ガイドライン(3)安全重点施策」2)⑦と重複するため割愛	-	-	-	-	

表 3-11 既往研究との検証結果(4)

「公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会 最終とりまとめ」における内容		⇒	キーワードの抽出	⇒	アンケート設問との対応		
					問	設問タイトル	設問文
<b>(3) 内部における情報の共有</b>							
○	ヒヤリハット情報を含む現場での課題、問題点に関する情報が、確実に報告されるシステムの構築が求められる。ただし、その際に、ヒヤリハット情報の報告については処罰やマイナス評価の対象としない、匿名性を確保することを明文化し公表しておく等の配慮が必要である。	⇒	情報の流れをよくする方法としては、小集団活動が有効である(「事故、ヒヤリハット情報の収集・活用の進め方」参照)。その小集団活動が、形式的ではなく、価値あるものになっているかどうか	⇒	8	ミーティング(班活動等)の充実	私の職場では、班活動やミーティングが、日常業務で役に立つように運営されている
○	また、収集された情報がデータベース化等により社内でも共有され、どのような対応策がとられたかを確実に現場にフィードバックされるシステムの構築が重要である。	⇒	ヒヤリハットなどの現場の情報が、ただ収集されるだけでなく、分析を行い、日常の業務に役立つようフィードバックがされているかどうか	⇒	47	ヒヤリハットや危険予知訓練の効果	私の職場では、ヒヤリハットの分析・情報共有や危険予知訓練が、普段の仕事に非常に役立っている
○	このほか通常の情報伝達ルートとは別の、また複数の伝達ルートを用意すること、しかもそれが経営トップに直結する企業内ヘルプライン(ホットライン)を設置することが必要である。	⇒	【I. 2. 「不安全行動」の防止と安全風土の確立に向けた課題】(1)と重複するため割愛	-	-	-	-
○	安全に関しては、労使双方が歩み寄り、率直に話し合える場が必要である。	⇒	(5)教育・研修の内容と重複するため割愛	-	-	-	-
<b>(4) 情報公開</b>							
○	「安全マネジメント」に関する取組みを安全報告書、安全レポートとして発行・公表する等の積極的な情報公開が重要である。	⇒	アンケートの設問にそぐわないため割愛	-	-	-	-
○	さらに、マイナス情報であっても積極的に情報公開することによる事業者としての透明性の確保を図るべきである。	⇒	アンケートの設問にそぐわないため割愛	-	-	-	-
<b>(5) 教育・研修</b>							
○	「安全を最優先する企業風土を構築することは公共交通機関として当然の責務である」ということを再確認・再徹底させること、また、「世界で最も誠実かつ安全な公共交通機関を目指す」などの高い目標設定の下で行うこと、さらに、自らの職業に自尊心を持つことができるようにすること、これらが公共交通に携わる者に対する教育・研修の理念といえる。	⇒	(1)「安全風土」確立のための経営トップのコミットメントと重複する内容であるため割愛	-	-	-	-
○	この理念を具体化するために、交通事業者が、次の事項に取り組むことを期待する。			-	-	-	-
・	従業員の自主性を尊重しつつ、必要な能力の習得及び獲得した技能の維持のための教育・訓練・研修プロセスの確立	⇒	年次を重ねることで教育研修の内容は変わっていくが、まず入り口として重要なのが新人教育である。新人教育が形式的にならず、実際に現場で効果を発揮するものであるかどうか	⇒	42	新人教育の効果	私の職場では、実際の安全に役立つよう、新人教育に力を入れている
		⇒	中堅、ベテラン向け教育として、知識や技能を維持・向上させる教育訓練が行われているかどうか	⇒	43	知識・技能教育(定期的教育)	私の職場では、知識や技能を継続的に維持向上できる教育・訓練が行われている
・	企業内の教育指針の整備	⇒	アンケートの設問にそぐわないため割愛	-	-	-	-
		⇒	現場で実際に活用できるアドバイスを行える専任指導員が配置されていることが安全の確保には望ましい。その指導員の教育(配置)が形式的にならず、業務に活かされているかどうか	⇒	45	指導員による指導の効果	私の職場では、高い知識や技能を持つ指導者による指導やアドバイスが、業務に役に立っている
・	現場レベルにおける教育・訓練を専門とする指導員の養成・配置	⇒	指導員のみならず、作業従事者をまとめることができるリーダーの存在が重要(同一人物である場合もある)。職場において、リーダーやその候補者に対し、小集団活動の運営や後輩などを指導する機会を与え、リーダーとしての力がつく育成が行われているかどうか	⇒	46	事故分析と再発防止教育	私の職場では、事故が起きてしまった場合、個人の問題ではなく組織全体の問題と捉え、安全管理体制や教育訓練の見直しにも取り組んでいる

表 3-12 既往研究との検証結果(5)

「公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会 最終とりまとめ」における内容	⇒	キーワードの抽出	⇒	アンケート設問との対応		
				問	設問タイトル	設問文
<b>(5) 教育・研修</b>						
○この理念を具体化するために、交通事業者が、次の事項に取り組むことを期待する。						
・勤務時間内の一定時間を訓練に充てることが可能な仕組みの構築	⇒	アンケートの設問にそぐわないため割愛	-	-	-	-
・定期的な再教育期間の設定	⇒	上記の内容(問43)と重複するため割愛	-	-	-	-
・ルールを理解し、納得させるための教育・訓練	⇒					
・「事故」体験の共有(事故を起こせば、利用者や会社、自分自身にとってどういことになるのか、というイメージを、シミュレータ、ビジュアル映像・写真を使用して、より具体的に持つこと。なお、他社、他分野での失敗例も含む。)	⇒	上記の内容(問42・43)と重複するため割愛	-	-	-	-
・事故を想定した訓練(総合訓練を含む。)	⇒	事故等の発生に備えた訓練を通じ、各人が事故、災害時に自分がとるべき行動を判断でき、即座に行動できることがどうか	⇒	48	事故・災害対応手順の見直し	私の職場では、現場の声を聞いて、事故・災害発生時の対応手順を見直している
・安全運転技術向上の教育の一環として位置づけられた各種の社内・外の競技会出場を目指した訓練	⇒					
・運転記録により危険な運転のおそれのある運転者に対する教育訓練	⇒	アンケートの設問にそぐわないため割愛	-	-	-	-
・ミスをおかした者に対するその後の教育訓練(ただし、教育という名の下の懲罰は決して行ってはならない)	⇒					
職場の日常管理(朝礼、点呼、点検、情報伝達)の徹底。特に、運転者に対し、目視と声を出すことにより安全確認を行うことの徹底。	⇒	朝礼・点呼は、法定の事項を形式的に確認するのみならず、一人一人に気を配り、安全に寄与するレベルで運用されているかどうか	⇒	3	親身になった指導	私の職場では、始業や点呼時に、本人の状況をふまえて、親身になった指示・指導がされている
	⇒	形骸化しがちな日常点検を、重みづけや、修理履歴からやり方を見直し、予防的な整備にする等、「なぜ必要か」をきちんと伝え、目的を理解した点検・整備が徹底されているかどうか	⇒	2	効果的な日常点検・整備	私の職場では、日常の点検・整備がマンネリ化しないよう独自の工夫がなされている
	⇒	終業時、帰庫時においても朝礼・点呼と同様に、形式的に実施するのではなく、コミュニケーションを取る場として活用されているかどうか。	⇒	4	積極的な声かけ	私の職場では、終業や帰庫時に、本人の状況・現場の状況に関心をもって声かけ、報告が行われている
	⇒	朝礼は業務の連絡事項だけでなく、自社の考え方を日々伝えられる貴重なコミュニケーションの場である。朝礼に独自の工夫があり、気持ちの切り替え、健康管理、能力向上などに、役立っているかへの認識をみる。	⇒	5	朝礼の活性化	私の職場では、朝礼・ミーティング等が工夫されており、気持ちの切り替えや安全意識向上に役立っている
	⇒	上記のような日常管理における基本的な活動の他に、社員の基本行動に対する企業の取り組み姿勢(態)も、安全のための行動基準の徹底を図るうえで重要である。よって基本的な行動の指導の浸透度合いをみる	⇒	1	基本行動(身だしなみ、挨拶、マナー)の指導	私の職場では、あいさつ、身だしなみ、マナーについて、日頃から繰り返して指導がされている
	⇒	お互いに注意し合えるような気がねなくコミュニケーションを取れる環境は、安全の実現に向けて重要な要素となる	⇒	17	職場の風通し	私は、気軽に周囲へ声をかけて、どんな人とも良く話し合い、明るく話ができる
リーダーシップを発揮するための適正な権威勾配を前提としつつも、運行に直接関わる職員が、活発な会話を通してお互いに注意し合ったり、十分なコミュニケーションをとるといった並列の人間関係の形成	⇒	職場で調整が必要になるケースは多岐に渡るが、そういった状態になったときに、自発的にリーダーシップをとり、意見をまとめながら業務を遂行しようと心がけている人材が多いかどうか	⇒	18	リーダーシップ	私は、何かあれば、どんな人ともよく話し合い、大勢の意見をまとめて、物事をすすめている
	⇒	自部門のみならず、他部門とのコミュニケーションを大切にしている人材がどの程度存在するか。えてして自分が所属しているチームだけ良ければよい、という発想に陥りやすいが、全体観を持って業務に当たられる人材が多いことが望ましい	⇒	19	部署間コミュニケーション	私は、他部門や他の職種の人に対して、いろいろと気を配っている
	⇒	職場での目標達成、安全確保のための一丸となった取組みを実施するためには他部署や他職種との連携も必要である。部署内のみならず、異なる職種や業種の内容を理解し、仲間と相談、意見交換を行う連携を確保しているかどうか	⇒	20	部署間連携	私は、職場で、常に全体を考え、他部門の人とも相談や意見交換をしている



表 3-13 既往研究との検証結果(6)

「公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会 最終とりまとめ」における内容	⇒	キーワードの抽出	⇒	アンケート設問との対応		
				問	設問タイトル	設問文
<b>(5) 教育・研修</b>						
○ この理念を具体化するために、交通事業者が、次の事項に取り組むことを期待する。						
・ 職位の下の方が上位のものに自由に述べることができる職場環境の整備	⇒	安全について役職の区別なく、思ったことや気付いたことを言ったり聞いたりすることができるかどうか	⇒	21	報告・連絡・相談の環境作り	私は、安全について、思ったことや気づいたことを、堂々と口に出して言える
	⇒	悪い情報ほど早く報告することができるかどうかは、安全を実現できる職場かどうかの一つの目安となる	⇒	22	報告・連絡・相談の実践	私は、悪い情報であっても、適切かつ迅速に、報告・連絡・相談を行っている
	⇒	部署内において職位上位者の意見を伺ったり、相談ができる環境となっているかどうか	⇒	23	職場環境(仕事面)	私は、職場で、上役とよく対話し、互いの考え方を理解している
	⇒	上記の内容(問19・20)と重複するため割愛	-	-	-	-
・ 組織の中で部門や職種を超えて対話を行う教育	⇒	上記の内容(問19・20)と重複するため割愛	-	-	-	-
・ 企業内部だけではなく従業員の家や地域社会を巻き込んで行う教育	⇒	設問が限定的になりすぎるため割愛	-	-	-	-
<b>(6) 危機発生時の対応方針(クライシスマネジメント)の確立</b>						
○ 重大事故発生等の危機発生時における社内体制の明確化、対応マニュアルの作成等事前準備と対応方針の確立が必要である。						
○ また、危機発生シナリオの作成と対応訓練等の個々の職員への教育・研修にも留意すべきである。	⇒	事故等の発生に備えた訓練を継続的に重ねながら、手順等が見直されていることを通じ、緊急時への備えをみる。	⇒	48	事故・災害対応手順の見直し	私の職場では、現場の声を聞いて、事故・災害発生時の対応手順を見直している
<b>(7) 健康管理</b>						
経営トップにとって、交通従事者の健康な労働条件の確立と維持に努めることは当然の務めであり、交通従事者の日常的な健康管理は重要である。ただし、特に運行に直接携わる者に関する身体適性や運転適性等の面についても、常に細心の注意を払う必要がある。	⇒	職場での目標達成、安全確保のための一丸となった取組みを実施する前提は個人の健康である。その健康について気にかける環境になっているかどうか	⇒	24	職場環境(健康面)	私は、疲労の蓄積等、健康面のことについて、上役から声をかけてもらっている
<b>① 身体適性(身体機能、疾病)</b>						
・ 職場環境の変化に伴う要注意疾病の抽出(特に心的疾病)				-	-	-
・ 管理すべき疾病等に関する知識の普及	⇒	上記の内容(問24)と重複するため割愛	-	-	-	-
・ 企業から独立した外部組織による医学チェック				-	-	-
<b>② 運転適性</b>						
・ 現代の運転環境に応じた適性の再評価及び適性検査システムの再構築	⇒	アンケートの設問にそぐわないため割愛	-	-	-	-
・ 適性診断を受診させ、診断結果に基づく個別指導	⇒	アンケートの設問にそぐわないため割愛	-	-	-	-
<b>③ 日常管理</b>						
・ 健康管理マニュアルと健康チェックリストの整備	⇒	アンケートの設問にそぐわないため割愛	-	-	-	-
・ 職場における医療受診体制の確保	⇒	アンケートの設問にそぐわないため割愛	-	-	-	-
・ 運転者のメンタル面(過度の緊張、パニック、ストレス)の健康チェックやモニタリング	⇒	体の健康のみならず、精神面の健康もまた同じように重要である	⇒	25	職場環境(精神面)	私は、家庭や職場で悩んでいることについて、気兼ねなく相談できる相手が職場内にいる
・ 交替制勤務など不規則な勤務形態に関する再評価。勤務と生活習慣が運転・操縦中の眠気・疲労に及ぼす影響、その眠気・疲労と事故の関係についての分析および管理。	⇒	職場では、本人の健康や生活についても、本人のために思った注意や確認が行われていることが必要である。日常の中で個人の生活に踏み込んだ指導、管理が行われているかどうか	⇒	6	生活管理・健康管理	私の職場では、個人個人の日常生活や健康管理のあり方について、日頃から親身な指導が行われている

## 7)まとめ

6)における既往研究との検証において、一通り網羅していることの確認が取れた。そのうえで1)～5)について、下記のとおり整理を行った。

表 3-14 アンケート調査項目の体系

	項目	項目番号
<b>領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透</b>		
区分① 経営理念(トップの価値観)	ア)経営姿勢への共感	49
	イ)安全に関するコンプライアンス(法令順守)の浸透	50
	ウ)経営執行の監視(コーポレートガバナンス)	56
区分② マネジメントシステム	ア)継続的改善	53
	イ)管理者育成(人材育成)	54
	ウ)現場情報の活用	55
区分③ 現場重視の行動・姿勢	ア)率先垂範への共感	51
	イ)問題解決の意思決定	52
	ウ)安全理念・方針の浸透	57
	エ)経営者による現場コミュニケーション	58
<b>領域Ⅱ. マネジメントサイクルの充実と浸透</b>		
区分④ PDCAの実践	ア)安全の理念・方針の理解	10
	イ)安全目標の設定	11
	ウ)取り組み計画の具体化	12
	エ)計画の実行	13
	オ)改善志向	14
	カ)見直しと次へのアクション	15
	キ)文書・記録の管理・活用	16
区分⑤ コミュニケーションの実践	ア)職場の風通し	17
	イ)リーダーシップ	18
	ウ)部署間コミュニケーション	19
	エ)部署間連携	20
	オ)報告・連絡・相談の環境作り	21
	カ)報告・連絡・相談の実践	22
	キ)職場環境(仕事面)	23
	ク)職場環境(健康面)	24
	ケ)職場環境(精神面)	25
	<b>領域Ⅲ. 教育訓練の充実</b>	
区分⑥ 採用・教育の充実	ア)人材確保	40
	イ)採用への経営者の関わり	41
	ウ)新人教育の効果	42
区分⑦ リーダー教育の充実	ア)知識・技能教育(定期的教育)	43
	イ)現場リーダーの育成	44
区分⑧ 安全教育の充実	ウ)指導員による指導の効果	45
	ア)事故分析と再発防止教育	46
	イ)ヒヤリハット、危険予知訓練の効果	47
	ウ)事故・災害対応手順の見直し	48
<b>領域Ⅳ. 現場管理の充実</b>		
区分⑨ 現場コミュニケーション	ア)親身になった指導	3
	イ)積極的な声かけ	4
	ウ)朝礼の活性化	5
区分⑩ 日常管理の充実	ア)基本行動(身だしなみ、あいさつ、マナー)の指導	1
	イ)効果的な日常点検・整備	2
区分⑪ 現場管理施策の充実	ウ)生活管理・健康管理	6
	ア)賞罰の効果	7
	イ)ミーティング(班活動等)の充実	8
	ウ)現場パトロール・立会の充実	9
<b>領域Ⅴ. 職場メンバーの積極心</b>		
区分⑫ 基本行動への意識	ア)健康、イ)挨拶、ウ)約束、エ)計画、オ)報告	26～28,35,38
区分⑬ 職務への意識	ア)終業、イ)仕事、ウ)車両・機材、エ)会議会合、オ)出勤	29～30,32,36,39
区分⑭ 人間関係への意識	ア)上役、イ)先輩、ウ)職場仲間、エ)部下	31,33～34,37

表 3-15 アンケート調査票

安全に関する アンケート調査（質問用紙）							
この調査はあくまでも安全の向上に役立つものであり、これによりあなたの回答の良し悪しや人事評価などに使用するものではありません。							
「あなたの職場」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんでマークシートに回答してください。							
但し、設問(問1～9)のうち、あなたの職場の業務内容に合致しない設問は、空欄にしてください。							
		1 全くあてはまらない	2 余りあてはまらない	3 どちらとも言えない	4 多少あてはまる	5 非常によくあてはまる	
1	私の職場では、あいさつ、身だしなみ、マナーについて、日頃から繰り返して指導がされている。	1					
2	私の職場では、日常の点検・整備がマンネリ化しないよう独自の工夫がなされている。	2	1	2	3	4	
3	私の職場では、始業や点呼時に、本人の状況をふまえて、親身になった指示・指導がされている。	3	1	2	3	4	
4	私の職場では、終業や帰庫時に、本人の状態・現場の状況に関心をもって声かけ、報告が行われている。	4	1	2	3	4	
5	私の職場では、朝礼等が工夫されており、気持ちの切り替えや安全意識向上に役立っている。	5	1	2	3	4	
6	私の職場では、個人個人の日常生活や健康管理のあり方について、日頃から親身な指導が行われている。	6	1	2	3	4	
7	私の職場では、賞罰は与えられるだけでなく、問題点の改善や日常業務における「やる気」につながっている。	7	1	2	3	4	
8	私の職場では、班活動やミーティングが、日常業務で役に立つように運営されている。	8	1	2	3	4	
9	私の職場では、現場巡回・巡視などにより、現場の実態を把握した改善が行われている。	9	1	2	3	4	
「あなた自身」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんでマークシートに回答してください。							
10	私は、会社の安全に対する考えを、良く理解した行動をしている。	10	1 全くあてはまらない	2 余りあてはまらない	3 どちらとも言えない	4 多少あてはまる	5 非常によくあてはまる
11	私は、安全に関して自分の考えを示し、達成すべき目標を決めている。	11	1	2	3	4	5
12	私は、目標を達成するために、周囲の考えをよく聞きながら行動を具体化している。	12	1	2	3	4	5
13	私は、よく物事を考えた上で、決まったことは必ずやりとおす。	13	1	2	3	4	5
14	私は、仕事のやり方が、どうすれば より良くなるかを、いつも考えている。	14	1	2	3	4	5
15	私は、目標に対する結果を真剣に振り返り、すぐ実行できることを決めて取り組んでいる。	15	1	2	3	4	5
16	私は、社内の手順書(マニュアル等)やデータを、有効に活用している。	16	1	2	3	4	5
17	私は、気軽に周囲へ声をかけて、どんな人とも良く話し合い、明るく話ができる。	17	1	2	3	4	5
18	私は、何かあれば、どんな人ともよく話し合い、大勢の意見をまとめて、物事をすすめている。	18	1	2	3	4	5
19	私は、他部門や他の職種の人に対して、いろいろと気を配っている。	19	1	2	3	4	5
20	私は、職場で、常に全体を考え、他部門の人とも相談や意見交換をしている。	20	1	2	3	4	5
21	私は、安全について、思ったことや気づいたことを、堂々と口に出して言う。	21	1	2	3	4	5
22	私は、悪い情報であっても、適切かつ迅速に、報告・連絡・相談を行っている。	22	1	2	3	4	5
23	私は、職場で、上役とよく対話し、互いの考え方を理解している。	23	1	2	3	4	5
24	私は、疲労の蓄積等、健康面のことが仕事に影響を与えないか不安に思うことがある。	24	1	2	3	4	5
25	私は、家庭での悩みや職場の人間関係等、精神面のことが仕事に影響を与えないか不安に思うことがある。	25	1	2	3	4	5

「あなた自身」について→左の項目をみて、あなたの印象に最も近い言葉を、1つだけ えらんでマークシートに回答してください。						
26	「健康」	1. ぐあいが悪い	2. からだ	3. 規則正しい生活	4. ありがたい	5. 不摂生
27	「あいさつ」	1. しない	2. 礼儀	3. つきあいで	4. ていねいに	5. 気持ちが通じ合う
28	「約束」	1. きゅうくつ	2. 大切	3. 時間	4. 気にしない	5. 厳守
29	「終業」	1. 帰宅	2. 早く終われ	3. ほっとする	4. 待ち遠しい	5. 満足感
30	「仕事」	1. やりがいがある	2. 仕方ない	3. 生活	4. 楽なものをえらぶ	5. まじめに
31	「上役」	1. 管理者	2. きゅうくつ	3. 礼儀	4. 尊敬	5. うるさい
32	「車両・機材」	1. 大切に	2. 業務	3. 活かして使う	4. 故障	5. 危険
33	「先輩」	1. ありがたい	2. 頼もしい	3. けむたい	4. いばっている	5. 後輩
34	「職場仲間」	1. 適当に	2. 同僚	3. 楽しい	4. チームワーク	5. いやだ
35	「計画」	1. 苦手	2. やりとおす	3. できやしない	4. 将来	5. めんみつ
36	「会議・会合」	1. 誠実に	2. だらだら	3. くだらない	4. 意思統一	5. 議題
37	「部下」	1. 信頼	2. たよらない	3. 指導	4. 生意気	5. 上役
38	「報告」	1. めんどくさい	2. しづらい	3. 進んで	4. 相手のために	5. 書類
39	「出勤」	1. またか	2. やるぞ	3. 早めに	4. 仕事	5. つらい

「あなたの職場」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんでマークシートに回答してください。  
 但し、設問(問40～48)のうち、あなたの職場の業務内容に合致しない設問は、空欄にしてください。

設問	内容	40	41	42	43	44	45	46	47	48
40	私の職場では、良い人材が入社してきている。	40	1	2	3	4	5			
41	私の職場では、経営者層が自ら採用に関わっている。	41	1	2	3	4	5			
42	私の職場では、実際の安全に役立つよう、新人教育に力を入れている。	42	1	2	3	4	5			
43	私の職場では、高い知識や技能が習得できる中堅・ベテラン向け教育が行われている。	43	1	2	3	4	5			
44	私の職場では、班長やその候補者に対し、リーダーシップが身につくような育成をしている。	44	1	2	3	4	5			
45	私の職場では、高い知識や技能を持つ指導者による指導やアドバイスが、業務に役に立っている。	45	1	2	3	4	5			
46	私の職場では、事故の再発防止において、個人の責任追及だけでなく、安全管理体制や教育訓練の見直しにも取り組んでいる。	46	1	2	3	4	5			
47	私の職場では、ヒヤリハットの分析・情報共有や危険予知訓練が、普段の仕事に非常に役立っている。	47	1	2	3	4	5			
48	私の職場では、現場の声を聞いて、事故・災害発生時の対応手順を見直している。	48	1	2	3	4	5			

「あなたの会社」について→あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんでマークシートに回答してください。

設問	内容	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58
49	私の会社は、従業員への満足度向上や社会貢献に、積極的に取り組んでいる。	49	1	2	3	4	5				
50	私の会社では、効率や利益よりも、法や規則を守ることが優先されている。	50	1	2	3	4	5				
51	私の会社では、経営者層が、健康管理や挨拶、整理・整頓・清掃に、率先して取り組んでいる。	51	1	2	3	4	5				
52	私の会社では、現場だけで解決が難しい問題があれば、経営者層がすぐに対応している。	52	1	2	3	4	5				
53	私の会社では、安全の方針や目標に向かって、一人一人の意識や行動が変わってきている。	53	1	2	3	4	5				
54	私の会社では、管理者の人材育成が重視され、熱心に教育や指導が行われている。	54	1	2	3	4	5				
55	私の会社では、経営者層が、日々の現場の情報に敏感である。	55	1	2	3	4	5				
56	私の会社では、経営者が 社会からの要請や周囲の声を経営に活かしている。	56	1	2	3	4	5				
57	私の会社では、経営者が、安全に関する講演・発表・研修などの場を積極的ににつくって、私たちに自らの考え、意見を伝えている。	57	1	2	3	4	5				
58	私の会社では、経営者と現場が安全に関して直接的に話し合う機会を積極的にもっている。	58	1	2	3	4	5				

ご協力ありがとうございました。回答用紙は●月●日までに提出をよろしくお願いいたします。

### (3)採点方法

#### ①領域Ⅰ～Ⅳの採点・集計について

領域Ⅰから領域Ⅳの設問は、「非常によくあてはまる」、「多少あてはまる」、「どちらともいえない」、「あまりあてはまらない」、「全くあてはまらない」の5段階での回答方式とした。これらを順に「2点」、「1点」、「0点」、「-1点」、「-2点」という配点により、集計を行う。

領域	回答と得点	集計
I. トップの価値観・行動の充実と浸透に関する設問	非常によくあてはまる ⇒ 2点	・領域別 ・区分別 ・項目別
II. マネジメントサイクルの充実と浸透に関する設問	多少あてはまる ⇒ 1点	
III. 教育訓練の充実に関する設問	どちらともいえない ⇒ 0点	
IV. 現場管理の充実に関する設問	あまりあてはまらない ⇒ -1点	
	全くあてはまらない ⇒ -2点	

図 3-1 領域Ⅰ～Ⅳの採点方法

#### ②領域Ⅴの採点・集計について

領域Ⅴの設問は、ある語句（刺激語）に対し、5つの言葉（反応語）を示し、自分の印象に最も近い言葉を選択する構成としている。

選択肢それぞれが、強いプラス反応（2点）、プラス反応（1点）、中間（0点）、マイナス反応（-1点）、強いマイナス反応（-2点）という重み付けを行っている。個別の回答結果を3区分に分類、集計し、領域Ⅴの評価としている。

領域	回答と得点	集計	
V. 職場メンバーの積極心	ランダムに並べた5つのキーワード	・領域別 ・区分別 ・項目別	
例) 「健康」	ありがたい		2点: 強いプラス反応
	規則正しい生活		1点: プラス反応
	からだ		0点: 中間
	具合が悪い		-1点: マイナス反応
	不摂生		-2点: 強いマイナス反応

図 3-2 領域Ⅴの採点方法

#### (4)集計結果

集計結果は表 3-16 にあるとおり、58 問の採点結果を 5 領域 14 区分に集約するとともに、全体及び階層別による分析を基本として、得点の高低、他社平均との比較、構成比による分析を行う<sup>22</sup>。集計において階層別の分析を基本としているのは、3.1(1)の既往研究に基づき、「安全態度や安全行動が組織の成員間で共有されているかどうか、又は共有されておらずギャップが生じているか」を明らかにしようとしているためである。

表 3-16 アンケート調査 集計結果 一覧

<p>1. 安全に関するアンケート調査 結果</p> <p>(1) 全体結果</p> <p>(2) 5 領域別の特徴</p> <p>(3) 14 区分別・設問別にみる長所と課題</p> <p>2. 階層別の特徴（経営者層・管理職層・現業職層）</p> <p>(1) 階層別のギャップ（5 領域別）</p> <p>(2) 質的構成比結果</p> <p>(3) 階層別における 14 区分別・設問別一覧表</p> <p>3. まとめ</p> <p>※上記以外に、部門別や職種別など、事業者の必要に応じて分析軸をカスタマイズできるように、集計システムを設計している。</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

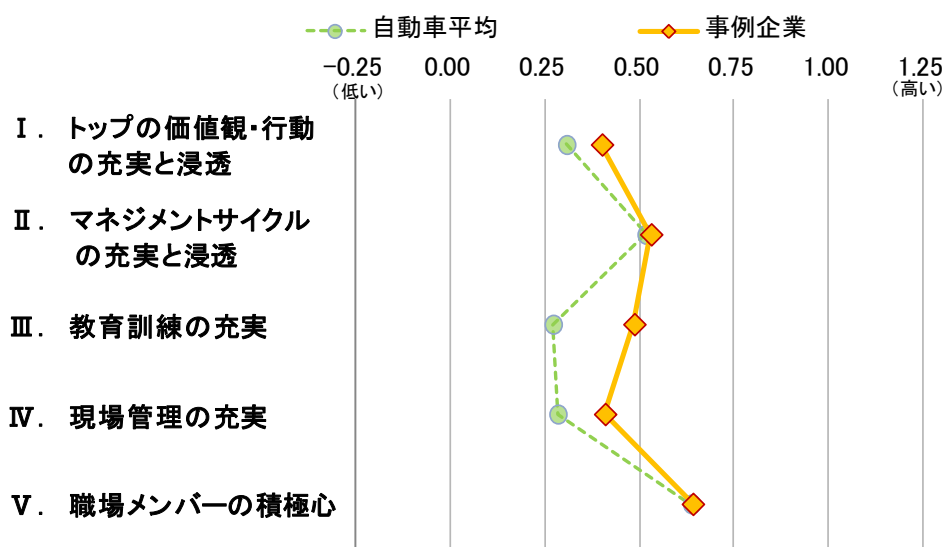


図 3-3 アンケート調査結果(全体結果)

<sup>22</sup> 集計結果（報告書）の概要については、資料編参照

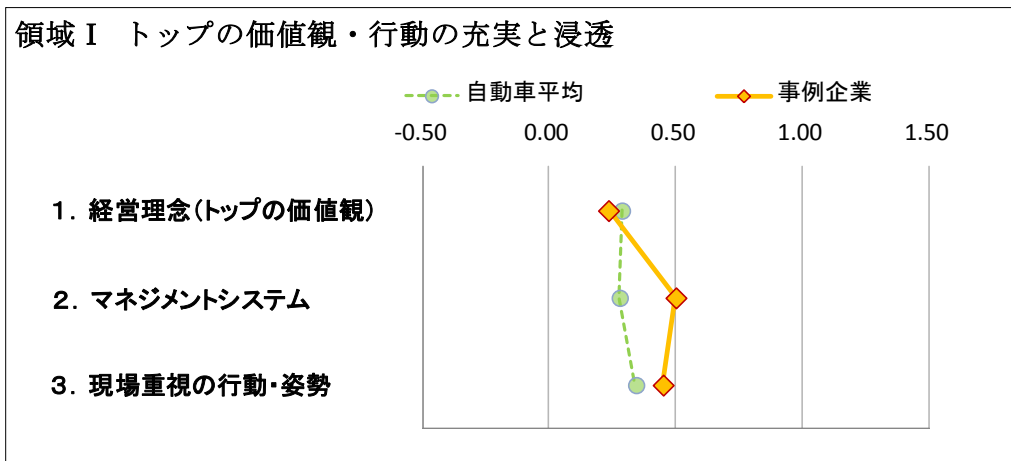


図 3-4 アンケート調査結果(5 領域別の特徴 一部)

	●…事例企業   …自動車平均					事例企業	自動車平均	差異
	(低い) -0.50	0.00	0.50	1.00	(高い) 1.50			
<b>I. トップの価値観と行動の充実と浸透</b>				●		0.40	0.31	0.09
1. 経営理念(トップの価値観)			●			0.23	0.29	-0.05
問49 経営姿勢への共感			●			0.00	0.00	0.00
50 コンプライアンスの浸透			●			0.23	0.51	-0.28
56 経営執行の監視				●		0.47	0.34	0.12
2. マネジメントシステム				●		0.50	0.28	0.22
53 継続的改善					●	0.52	0.38	0.14
54 管理者育成(人材育成)				●		0.36	0.13	0.23
55 現場情報の活用				●		0.62	0.32	0.29
3. 現場重視の行動・姿勢				●		0.45	0.34	0.11
51 率先垂範への共感				●		0.42	0.37	0.05
52 問題解決の意思決定				●		0.42	0.33	0.08
57 安全理念・方針の浸透				●		0.50	0.43	0.07
58 経営者による現場コミュニケーション				●		0.46	0.23	0.23
<b>II. マネジメントサイクルの充実と浸透</b>					●	0.53	0.52	0.01
1. PDCAの実践					●	0.78	0.77	0.02
問10 安全理念・方針の理解					●	1.17	1.10	0.07
11 安全目標の設定					●	0.90	0.87	0.03
12 取り組み計画の具体化					●	0.72	0.68	0.03
13 計画の遂行度合				●		0.68	0.74	-0.05
14 改善志向					●	0.91	0.94	-0.02
15 見直しと次へのアクション				●		0.48	0.60	-0.12
16 文書・記録の管理・活用					●	0.64	0.46	0.17
2. コミュニケーションの実践				●		0.33	0.32	0.01
17 職場の風通し				●		0.72	0.75	-0.03
18 リーダーシップ			●			0.16	0.25	-0.09
19 部署間コミュニケーション			●			0.38	0.48	-0.10
20 部署間連携			●			0.21	0.23	-0.02
21 報告・連絡・相談の環境作り				●		0.54	0.60	-0.06
22 報告・連絡・相談の実践					●	0.86	0.74	0.12
23 職場環境(仕事面)				●		0.49	0.33	0.16
24 職場環境(健康面)	●					-0.43	-0.45	0.02
25 職場環境(精神面)			●			0.03	-0.08	0.11

図 3-5 アンケート調査結果(14 区分別・設問別にみる長所と課題 ①)



	(低い) -0.50	0.00	0.50	1.00	(高い) 1.50	事例企業	自動車 平均	差異
<b>Ⅲ. 教育訓練の充実</b>			●			0.48	0.27	0.21
1. 採用・教育の充実			●			0.32	0.32	0.00
問40 人材確保		●				0.21	0.07	0.14
41 採用への経営者の関わり		●				-0.09	0.40	-0.49
42 新人教育の効果				●		0.83	0.48	0.36
2. リーダー教育の充実			●			0.41	0.00	0.41
43 知識・技能教育(定期的教育)			●			0.31	0.00	0.31
44 現場リーダーの育成			●			0.37	-0.07	0.43
45 指導員による指導の効果				●		0.55	0.08	0.47
3. 安全教育の充実			●			0.73	0.49	0.24
46 事故分析と再発防止教育				●		0.87	0.61	0.26
47 ヒヤリハット、KYTの効果			●			0.70	0.53	0.17
48 事故・災害対応手順の見直し			●			0.61	0.33	0.28
<b>Ⅳ. 現場管理の充実</b>		●				0.41	0.28	0.13
1. 現場コミュニケーション			●			0.53	0.36	0.17
問3 親身になった指導		●				0.47	0.41	0.06
4 積極的な声かけ			●			0.53	0.35	0.18
5 朝礼の活性化			●			0.58	0.31	0.27
2. 日常管理の充実	●					0.26	0.36	-0.11
1 基本行動の指導			●			0.61	0.75	-0.14
2 日々の報告と改善活動	●					0.07	0.23	-0.16
6 生活管理・健康管理	●					0.09	0.11	-0.02
3. 現場管理施策の充実		●				0.44	0.12	0.32
7 賞罰の効果	●					0.08	0.06	0.01
8 ミーティング(班活動等)の充実				●		0.78	0.20	0.58
9 現場パトロール・立会の充実		●				0.46	0.11	0.35
<b>Ⅴ. 職場メンバーの積極心</b>			●			0.64	0.65	-0.01
1. 基本行動への意識			●			0.66	0.65	0.01
問26 健康			●			0.60	0.67	-0.08
27 あいさつ	●					0.35	0.34	0.01
28 約束				●		0.98	1.01	-0.03
35 計画			●			0.67	0.46	0.21
38 報告			●			0.70	0.74	-0.05
2. 職務への意識			●			0.59	0.62	-0.03
29 終業			●			0.54	0.70	-0.16
30 仕事			●			0.56	0.44	0.11
32 車両・機材				●		0.96	0.85	0.11
36 会議・会合			●			0.60	0.65	-0.05
39 出勤	●					0.30	0.47	-0.17
3. 人間関係への意識			●			0.68	0.69	-0.02
31 上役	●					0.20	0.35	-0.14
33 先輩				●		0.89	0.80	0.08
34 職場仲間			●			0.63	0.58	0.04
37 部下				●		0.98	1.04	-0.06

図 3-6 アンケート調査結果(14 区分別・設問別)にみる長所と課題 ②)



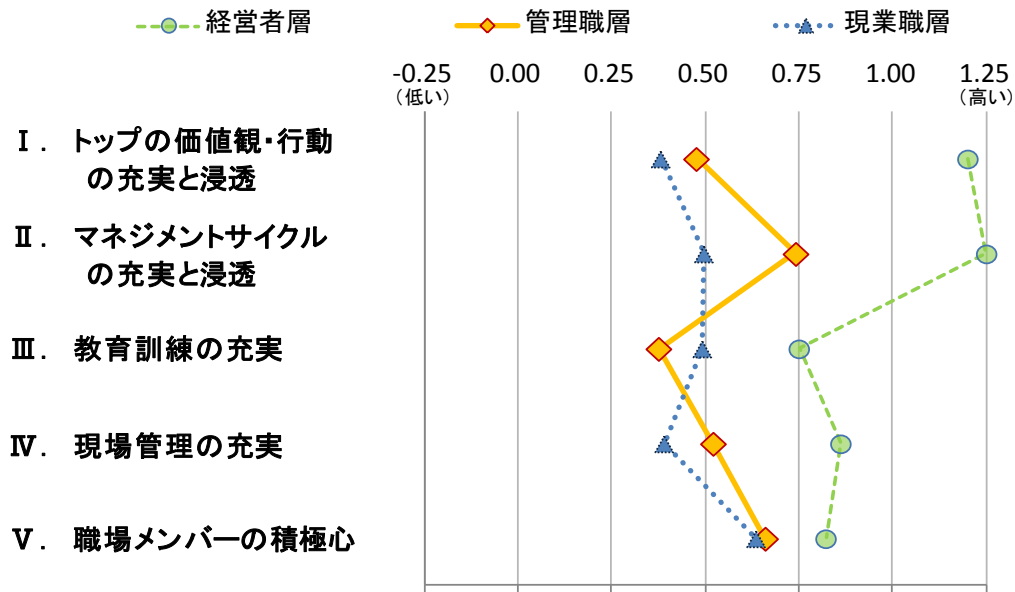


図 3-7 アンケート調査結果(階層別の意識ギャップ)

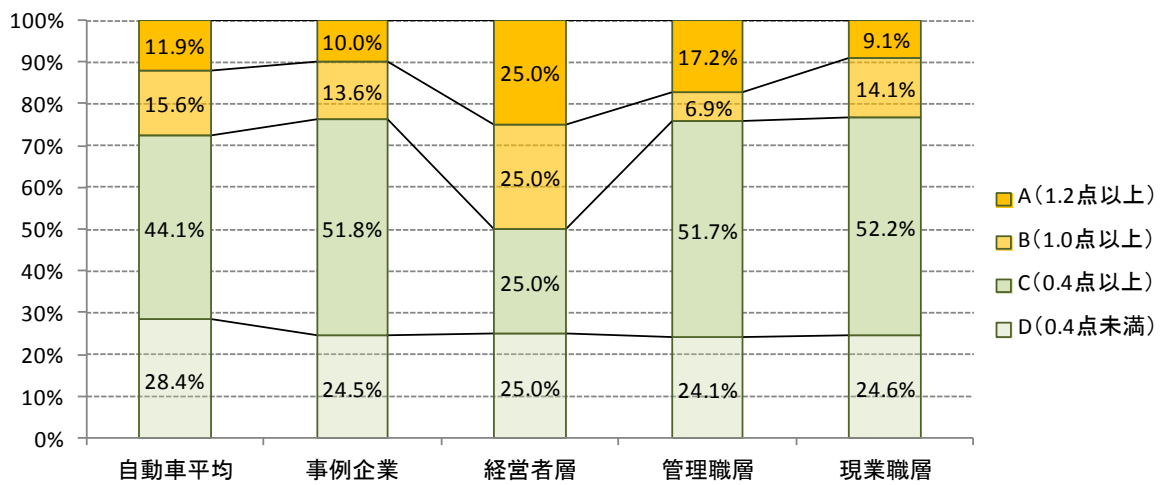


図 3-8 アンケート調査結果(質的構成)

### I. トップの価値観・行動の充実と浸透

	経営理念(トップの価値観)			マネジメントシステム			現場重視の行動・姿勢				領域平均
	経営姿勢への共感	安全に関するコンプライアンスの浸透	経営執行の監視(コーポレートガバナンス)	継続的改善	管理者育成(人材育成)	現場情報の活用	率先垂範への共感	問題解決の意思決定	安全理念・方針の浸透	経営者による現場コミュニケーション	
階層	問49	問50	問56	問53	問54	問55	問51	問52	問57	問58	—
全体	0.00	0.23	0.47	0.52	0.36	0.62	0.42	0.42	0.50	0.46	0.40
経営者層	1.00	0.50	1.25	1.00	1.25	1.50	1.00	1.25	1.50	1.75	1.20
管理職層	0.17	-0.24	0.79	0.59	0.41	0.90	0.28	0.62	0.45	0.79	0.48
現業職層	-0.03	0.28	0.42	0.51	0.34	0.58	0.42	0.38	0.49	0.41	0.38

### II. マネジメントサイクルの充実と浸透

	PDCAの実践							領域平均
	安全の理念・方針の理解	安全目標の設定	取り組み計画の具体化	計画の遂行度合	改善志向	見直しと次へのアクション	文書・記録の管理・活用	
階層	問10	問11	問12	問13	問14	問15	問16	—
全体	1.17	0.90	0.72	0.68	0.91	0.48	0.64	—
経営者層	1.75	1.75	1.50	1.50	1.75	1.75	0.75	—
管理職層	1.48	1.00	0.72	0.69	1.10	0.52	0.38	—
現業職層	1.13	0.88	0.70	0.67	0.88	0.46	0.66	—

	コミュニケーションの実践									領域平均
	職場の風通し	リーダーシップ	部署間コミュニケーション	部署間連携	報告・連絡・相談の環境作り	報告・連絡・相談の実践	職場環境(仕事面)	職場環境(健康面)	職場環境(精神面)	
階層	問17	問18	問19	問20	問21	問22	問23	問24	問25	—
全体	0.72	0.16	0.38	0.21	0.54	0.86	0.49	-0.43	0.03	0.53
経営者層	1.25	1.75	1.50	1.75	1.50	1.75	1.25	0.50	1.25	1.45
管理職層	1.03	0.45	0.72	0.66	0.86	1.21	0.79	-0.07	0.31	0.74
現業職層	0.68	0.11	0.33	0.14	0.49	0.81	0.45	-0.47	-0.01	0.50

### III. 教育訓練の充実

	採用・教育の充実			リーダー教育の充実			安全教育の充実			領域平均
	人材確保	採用への経営者の関わり	新人教育	知識・技能教育(定期的教育)	現場リーダーの育成	指導員による指導の効果	事故分析と再発防止教育	ヒヤリハット、危険予知訓練の効果	事故災害対応手順の見直し	
階層	問40	問41	問42	問43	問44	問45	問46	問47	問48	—
全体	0.21	-0.09	0.83	0.31	0.37	0.55	0.87	0.70	0.61	0.48
経営者層	0.00	0.50	1.25	0.50	0.75	1.00	1.25	0.50	1.00	0.75
管理職層	0.24	-0.72	1.07	0.14	0.55	0.55	0.76	0.41	0.38	0.38
現業職層	0.21	-0.04	0.80	0.33	0.34	0.55	0.87	0.73	0.63	0.49

### IV. 現場管理の充実

	現場コミュニケーション			日常管理の充実			現場管理施策の充実			領域平均
	親身になった指導	積極的な声かけ	朝礼の活性化	基本行動の指導	日々の報告と改善活動	生活管理・健康管理	賞罰の効果	ミーティングの充実	現場パトロール・立会の充実	
階層	問3	問4	問5	問1	問2	問6	問7	問8	問9	—
全体	0.47	0.53	0.58	0.61	0.07	0.09	0.08	0.78	0.46	0.41
経営者層	1.00	0.75	0.75	1.75	0.50	1.00	0.50	0.75	0.75	0.86
管理職層	0.62	0.41	0.86	0.97	0.00	0.10	0.07	1.07	0.59	0.52
現業職層	0.45	0.54	0.55	0.56	0.07	0.08	0.07	0.75	0.45	0.39

### V. 職場メンバーの積極心

	基本行動への意識					職務への意識				
	「健康」	「あいさつ」	「約束」	「計画」	「報告」	「終業」	「仕事」	「車両・機材」	「会議・会合」	「出勤」
階層	問26	問27	問28	問35	問38	問29	問30	問32	問36	問39
全体	0.60	0.35	0.98	0.67	0.70	0.54	0.56	0.96	0.60	0.30
経営者層	1.00	1.50	0.75	0.25	0.00	0.50	1.25	1.25	1.50	0.75
管理職層	0.59	0.52	1.00	0.69	0.34	0.52	0.45	1.28	0.76	0.38
現業職層	0.59	0.31	0.98	0.68	0.74	0.54	0.56	0.93	0.57	0.29

	人間関係への意識				領域平均
	「上役」	「先輩」	「職場仲間」	「部下」	
階層	問31	問33	問34	問37	—
全体	0.20	0.89	0.63	0.98	0.64
経営者層	0.75	1.00	0.25	0.75	0.82
管理職層	0.21	1.03	0.41	1.07	0.66
現業職層	0.20	0.87	0.65	0.98	0.63

図 3-9 アンケート調査結果(階層別における 14 区分別・設問別一覧表)

### (5)ヒアリング調査の実施

アンケート調査の結果が各社の風土や従業員の意識等を的確に測定しているかどうかを検証するために、アンケート調査結果をもとに、現場のヒアリング調査を行った。詳細については、3.3にて後述する。

### (6)鉄道版・海運版・航空版への展開

(1)～(5)における自動車版の企業風土測定ツールをベースとして、鉄道版・海運版・航空版の各モードへも展開させていくこととした。その方法としては、自動車版アンケート調査票をもとに、鉄道・海運・航空各モードの事業者にて試行版を実施してもらい、実施した企業の中から、各モード2社ずつ選定して現場のヒアリング調査を実施し、アンケート調査票<sup>23</sup>の精度向上の見直し、改訂作業を実施した。詳細については、(5)と同様に3.3にて後述する。

---

<sup>23</sup> 各モード別のアンケート調査票については、資料編参照

### 3.2 企業風土測定ツールの活用実績及び各モードの特徴

#### (1) 企業風土測定ツールの活用実績

企業風土測定ツールを公開してから平成 25 年 5 月 31 日現在に至るまで、蓄積しているデータは表 3-17 のとおりである。

表 3-17 アンケート調査データ蓄積状況(平成 25 年 5 月 31 日現在)

	鉄道		自動車		海運		航空		合計	
	社数	人数	社数	人数	社数	人数	社数	人数	社数	人数
100人未満	7社	296名	18社	930名	10社	566名	7社	427名	42社	2,219名
100人以上	6社	1,498名	40社	13,183名	5社	776名	2社	1,281名	53社	16,738名
1,000人以上	1社	5,266名	4社	16,111名	0社	0名	0社	0名	5社	21,377名
合計	14社	7,060名	62社	30,224名	15社	1,342名	9社	1,708名	100社	40,334名

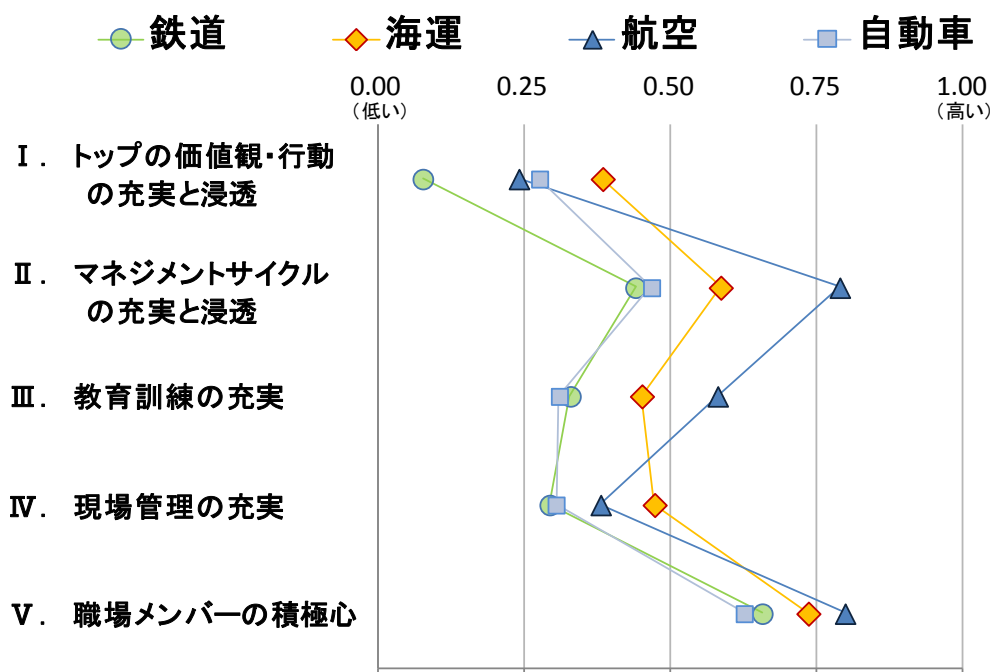




図 3-10 モード別平均値

(2)各モード別結果の特徴

表 3-18 モード別平均値一覧表

タイトル (自動車版)		鉄道 (14社) (7,060人)	海運 (15社) (1,342人)	航空 (9社) (1,708人)	自動車 (62社) (30,224人)
<b>領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透</b>		<b>0.08</b>	<b>0.38</b>	<b>0.24</b>	<b>0.28</b>
区分	1. 経営理念(トップの価値観)	0.18	0.36	0.28	0.28
問49	経営姿勢への共感	-0.16	0.14	-0.14	0.00
問50	安全に関するコンプライアンスの浸透	0.57	0.54	0.69	0.52
問56	経営執行の監視(コーポレートガバナンス)	0.14	0.41	0.28	0.31
区分	2. マネジメントシステム	0.12	0.34	0.27	0.25
問53	継続的改善	0.24	0.44	0.39	0.34
問54	管理者育成(人材育成)	-0.04	0.12	-0.01	0.13
問55	現場情報の活用	0.15	0.46	0.43	0.30
区分	3. 現場重視の行動・姿勢	-0.03	0.43	0.19	0.30
問51	率先垂範への共感	-0.04	0.30	0.04	0.31
問52	問題解決の意思決定	-0.07	0.53	0.17	0.31
問57	安全理念・方針の浸透	0.01	0.38	0.23	0.38
問58	経営者による現場コミュニケーション	-0.03	0.52	0.33	0.18
<b>領域Ⅱ. マネジメントサイクルの充実と浸透</b>		<b>0.44</b>	<b>0.59</b>	<b>0.79</b>	<b>0.47</b>
区分	1. PDCAの実践	0.66	0.76	0.98	0.67
問10	安全の理念・方針の理解	0.93	0.86	1.15	0.88
問11	安全目標の設定	0.67	0.60	0.86	0.74
問12	取り組み計画の具体化	0.56	0.70	0.87	0.57
問13	計画の実行	0.63	0.78	0.92	0.63
問14	改善志向	0.85	1.02	1.17	0.91
問15	見直しと次へのアクション	0.43	0.66	0.81	0.57
問16	文書・記録の管理・活用	0.54	0.66	1.06	0.41
区分	2. コミュニケーションの実践	0.27	0.45	0.64	0.31
問17	職場の風通し	0.65	0.71	1.05	0.73
問18	リーダーシップ	0.18	0.35	0.64	0.21
問19	部署間コミュニケーション	0.50	0.72	0.91	0.46
問20	部署間連携	0.16	0.58	0.63	0.19
問21	報告・連絡・相談の環境づくり	0.52	0.51	0.84	0.57
問22	報告・連絡・相談の実践	0.80	0.83	1.20	0.69
問23	職場環境(仕事面)	0.36	0.60	0.71	0.28
問24	職場環境(健康面)	-0.47	-0.47	-0.27	-0.28
問25	職場環境(精神面)	-0.25	-0.17	0.09	-0.08
<b>領域Ⅲ. 教育訓練の充実</b>		<b>0.33</b>	<b>0.45</b>	<b>0.58</b>	<b>0.31</b>
区分	1. 採用・教育の充実	0.21	0.39	0.70	0.35
問40	人材確保	0.08	0.18	0.56	0.20
問41	採用への経営者の関わり	0.15	0.55	0.94	0.36
問42	新人教育の効果	0.41	0.43	0.59	0.50
区分	2. リーダー教育の充実	0.13	0.13	0.29	0.08
問43	知識・技能(定期教育)	0.14	0.05	0.17	0.14
問44	現場リーダーの育成	-0.12	-0.02	0.05	-0.04
問45	指導員による指導の効果	0.36	0.35	0.64	0.13
区分	3. 安全教育の充実	0.65	0.84	0.76	0.50
問46	事故分析と再発防止教育	0.82	0.91	0.93	0.61
問47	ヒヤリハットや危険予知訓練の効果	0.62	0.78	0.75	0.53
問48	事故・災害対応手順の見直し	0.52	0.83	0.59	0.36
<b>領域Ⅳ. 現場管理の充実</b>		<b>0.29</b>	<b>0.47</b>	<b>0.38</b>	<b>0.31</b>
区分	1. 現場コミュニケーション	0.45	0.56	0.64	0.38
問3	親身になった指導	0.48	0.64	0.73	0.44
問4	積極的な声かけ	0.52	0.67	0.76	0.37
問5	朝礼の活性化	0.34	0.36	0.41	0.32
区分	2. 日常管理の充実	0.38	0.52	0.40	0.37
問1	基本行動の指導	0.62	0.71	0.51	0.68
問2	効果的な日常点検・整備	0.37	0.58	0.54	0.35
問6	生活管理・健康管理	0.14	0.27	0.14	0.08
区分	3. 現場管理施策の充実	0.06	0.34	0.11	0.16
問7	賞罰の効果	-0.32	-0.14	-0.19	0.16
問8	ミーティング(班活動等)の充実	0.10	0.48	0.43	0.19
問9	現場ハット・立会の充実	0.39	0.69	0.10	0.14
<b>領域Ⅴ. 職場メンバーの積極心</b>		<b>0.66</b>	<b>0.74</b>	<b>0.80</b>	<b>0.63</b>
区分	1. 基本行動への意識	0.64	0.68	0.82	0.61
問26	健康	0.55	0.62	0.74	0.61
問27	あいさつ	0.36	0.28	0.63	0.29
問28	約束	1.13	1.10	1.19	0.97
問35	計画	0.40	0.59	0.69	0.45
問38	報告	0.76	0.80	0.86	0.71
区分	2. 職務への意識	0.55	0.67	0.68	0.60
問29	終業	0.59	0.60	0.53	0.65
問30	仕事	0.43	0.56	0.96	0.46
問32	車両・機材	0.77	1.02	0.82	0.86
問36	会議・会合	0.69	0.83	0.72	0.63
問39	出勤	0.28	0.32	0.37	0.42
区分	3. 人間関係への意識	0.81	0.90	0.92	0.68
問31	上役	0.38	0.57	0.52	0.33
問33	先輩	1.00	1.06	1.05	0.81
問34	職場仲間	0.71	0.77	0.80	0.54
問37	部下	1.16	1.19	1.31	1.05
人数		504.3	89.5	155.3	465.0

(注1)

- ・全モード中、最も高い項目  
⇒  の網掛け
- ・全モード中、最も低い項目  
⇒  の網掛け

(注2)

- ・タイトルの内容は自動車版のもの

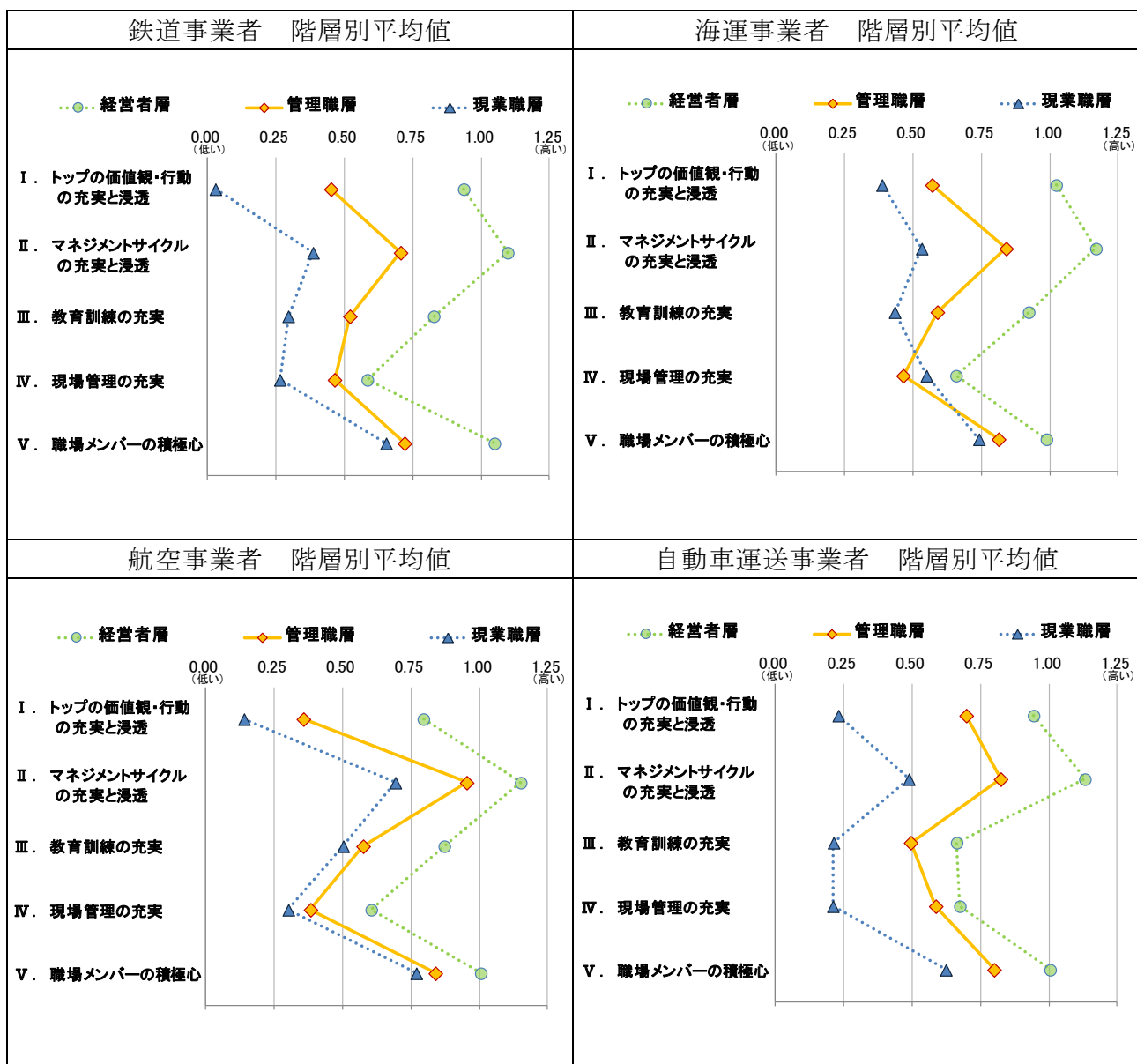


図 3-11 モード別階層別平均値

### 1) 鉄道事業者の特徴

- ・他モードと比較し、全領域において点数が低い傾向にある。
- ・領域Ⅰ「トップの価値観・行動の充実と浸透」が全モード中最も低くなっている。企業間で差があるものの、トップと現場の意識ギャップが大きい。当アンケートは、経営トップ層の役割として、メンバー「個人」を超えた「組織」としての力を生み出し、貢献意欲を引き出していくことを前提としており、モードとして、このような関わりが弱いことを示唆しているといえる。システムにより、安全を担保するような業界の特徴の現れとも考えられる。
- ・領域Ⅰの「継続的改善（問 53）」や領域Ⅱの「見直しと次へのアクション（問 15）」「リーダーシップ（問 18）」が、他モードより低くなっている。これは各人の仕事への意識が、決められたこと、指示命令に忠実であることに偏りがちであることを示し、より良くしていこう、という意識や行動に繋がりがづらい傾向がみてとれる。
- ・領域Ⅴ「職場メンバーの積極心」において 0.4 点未満の構成比が高い。これは、物事への積極心に欠ける人が多く、組織的な改善が思うように進まない傾向を示唆している。項目では、「車両・機材・施設（問 32）」への意識は高いが、「健康（問 26）」「計画（問 35）」「出勤（問 39）」「上役（問 31）」といった項目が他モードと比較して低くなっている。

### 2) 海運事業者の特徴

- ・領域Ⅰ「トップの価値観・行動の充実と浸透」が他モードと比較して最も高くなっており、トップからの情報発信を意識して実施している結果の表れと考えられる。
- ・領域Ⅲ「教育訓練の充実」については、「3. 安全教育の充実」が全モード中最も高い。特に「事故・災害対応手順の見直し（問 48）」が高く、海難事故等を想定した訓練が日常の中で行われ、徹底している傾向が見て取れる。
- ・一方で「管理者育成（問 54）」に関する項目が低い。海上部門においては船長、一等航海士、という職制に応じて現場が管理されており、「管理者」という表現にやや違和感を感じる。陸上部門においては、管理者がいるものの、その育成については、「今後の課題」とする事業者が多かった。同じように現場リーダーの育成についても、低い点数となっている。
- ・安全マネジメントや ISM<sup>24</sup>など仕組みは導入されているものの、指示命令の範囲での表面的な取組みにとどまる傾向がある可能性があり、「育成」する視点に欠けることが業界の課題ではないかと推察される。

### 3) 航空事業者の特徴

- ・領域Ⅱ「マネジメントサイクルの充実と浸透」が極めて高く、各自が決められたことを手順通り行うことや、多くの部署間の連携で安全が確保されるという特徴や、1 件の事故が人命にかかわるため、「徹底」が基本という業界の特徴が表れている傾向が見て取れた。
- ・領域Ⅴ「職場メンバーの積極心」も全モード中最も高くなっており、特に「あいさ

<sup>24</sup> International Safety Management の略。海運会社（内航船は任意）が、安全管理体制を構築するために設けられた「国際安全管理規則」をいう。

つ（問 27）、「報告（問 38）」、「仕事（問 30）」の高さは突出している、接客や職種間のコミュニケーションが求められること、操縦士や客室乗務員、整備士など職務へつくまでの入り口の狭さ、かつ厳しい資格維持の中で、仕事への誇りという個々人の意識が高い業界の特徴が見て取れた。

- その反面、組織的行動の中心ともなる領域Ⅰが低い。現業職層各自の個人意識が強く、組織の責任・権限が分化、専門化され業務運営が行われている特性上、経営者層・管理職層と現業職層間、また部署間の意識の隔たりやコミュニケーションギャップ等が見て取れる。
- その傾向は領域Ⅳ「現場管理の充実」の日常管理や現場管理施策を通じた声かけ・関わりなど、ルールや手順の隙間を埋めるような組織的行動の項目が低い傾向にも出ていると考えられる。

#### 4)自動車運送事業者の特徴

- 他モードと比較して、全領域において点数が低い傾向にある。
- 領域Ⅲ「教育訓練の充実」が全モード中最も低く、特に「3. 安全教育の充実」に関する設問全てについて、全モード中最も低くなっている。これは業界の中でも、できていると認識している事業者と、できていないと認識している事業者に大きく分かれており、できていないと認識している事業者に平均値が引っ張られた結果であるが、できている事業者とできていない事業者の差が大きい、業界の構造を表していると思われる。
- 領域Ⅲと同様に、領域Ⅳ「現場管理の充実」と他モードと比較して低くなっている設問が多い。特に「1. 現場コミュニケーション」「2. 日常管理の充実」に関する設問は、全モード中最も低くなっている設問が多く、点呼や点検等、法令に定められていることは実施しているものの、それらの多くが形骸化してしまっているため、実施している、というレベルに留まっている事業者が多いことが考えられる。



### 3.3 アンケート調査票の妥当性の検証

#### (1)ヒアリング調査の概要

アンケート調査結果が、各社の風土や従業員の意識等を的確に測定しているかどうかを検証するために、アンケート実施事業者の一部を対象に現場のヒアリング調査を行っている。これまでヒアリング調査を行った事業者は、表 3-19 のとおりである。

表 3-19 ヒアリング調査先一覧表

	社数	アンケート対象者数 合計
鉄道事業者	2 社	480 名
自動車運送事業者	4 社	4,632 名
海運事業者	2 社	230 名
航空事業者	2 社	273 名

ヒアリング対象者は、経営者層から現場の末端までを網羅し、かつ、運行業務に携わる職種に漏れが生じないように選定している。また、本人が思っていることを自由に話してもらうよう、個別面談の形式を採用している。

ヒアリング内容は時間の制約もあるため、アンケート結果より事業者の特徴を分析し、ヒアリングで確認すべき内容を限定したうえでを行っている。

これまで、ヒアリング調査を実施した事業者の中から、3 事業者を事例として取り上げる。3 事業者の特徴及び調査の位置づけについては、表 3-20 のとおりである。

表 3-20 ヒアリング調査先の特徴及び調査の位置づけ

	事業者の特徴及び調査の位置づけ
A 鉄道事業者	鉄道モードにおいて、当アンケート調査結果が従業員の意識等を的確に測定できているかどうかを検証するためのヒアリング調査。他のモードにおいても同じように調査を行っており、その一例として紹介する。
B 自動車運送事業者	数年間有責事故 0 件を継続している優良事業者。アンケート調査結果においても特徴的な部分があり、その結果と現場の実態に整合性が取れるかどうかを検証するためのヒアリング調査。
C 大手物流事業者	規模が大きい大手物流事業者に対しても、当アンケート調査が有効であるかどうかを検証するためのヒアリング調査。

## (2)ヒアリング調査結果

### 1)A 鉄道事業者

#### ①アンケート調査結果

A 鉄道事業者（以下「A 社」とする）は全社員を対象として、アンケート調査が行われた。調査結果は、図 3-12～図 3-17 のとおりである。



図 3-12 A 社アンケート調査結果詳細 ①

		(低い)						(高い)	A社	鉄道平均	差異
		-0.50	0.00	0.50	1.00	1.50					
III. 教育訓練の充実				●					0.19	0.33	-0.14
1. 採用・教育の充実				●					0.08	0.23	-0.15
問40 人材確保			●						-0.01	0.06	-0.06
41 採用への経営者の関わり				●					0.10	0.13	-0.02
42 新人教育の効果				●					0.13	0.49	-0.36
2. リーダー教育の充実			●						-0.02	0.11	-0.13
43 知識・技能教育(定期的教育)			●						-0.18	0.00	-0.18
44 現場リーダーの育成			●						-0.07	-0.06	-0.01
45 指導員による指導の効果				●					0.18	0.38	-0.19
3. 安全教育の充実						●			0.51	0.65	-0.14
46 事故分析と再発防止教育						●			0.74	0.86	-0.12
47 ヒヤリハット、KYTの効果						●			0.55	0.64	-0.09
48 事故・災害対応手順の見直し				●					0.26	0.47	-0.21
IV. 現場管理の充実				●					0.36	0.35	0.01
1. 現場コミュニケーション						●			0.66	0.56	0.10
問3 親身になった指導							●		0.80	0.57	0.23
4 積極的な声かけ							●		0.78	0.60	0.18
5 朝礼の活性化				●					0.41	0.52	-0.11
2. 日常管理の充実				●					0.35	0.43	-0.09
1 基本行動の指導						●			0.51	0.77	-0.27
2 効果的な日常点検・整備				●					0.42	0.28	0.14
6 生活管理・健康管理			●						0.11	0.24	-0.13
3. 現場管理施策の充実			●						0.07	0.06	0.02
7 賞罰の効果		●							-0.37	-0.35	-0.02
8 ミーティング(班活動等)の充実					●				0.29	0.09	0.21
9 現場パトロール・立会の充実				●					0.30	0.44	-0.14
V. 職場メンバーの積極心						●			0.64	0.65	-0.01
1. 基本行動への意識						●			0.63	0.63	-0.00
問26 健康						●			0.55	0.55	-0.00
27 あいさつ				●					0.42	0.36	0.05
28 約束								●	1.10	1.13	-0.03
35 計画				●					0.40	0.38	0.02
38 報告						●			0.67	0.73	-0.06
2. 職務への意識				●					0.49	0.55	-0.05
29 終業						●			0.50	0.62	-0.12
30 仕事						●			0.57	0.43	0.14
32 車両・機材・施設								●	0.76	0.76	0.01
36 会議・会合				●					0.45	0.66	-0.20
39 出勤			●						0.18	0.27	-0.08
3. 人間関係への意識								●	0.84	0.81	0.04
31 上役				●					0.25	0.37	-0.12
33 先輩								●	1.07	1.01	0.07
34 職場仲間								●	0.84	0.72	0.13
37 部下								●	1.20	1.13	0.07

図 3-13 A 社アンケート調査結果詳細 ②

※鉄道事業者平均値は調査時点における 11 社 1,474 名の平均値

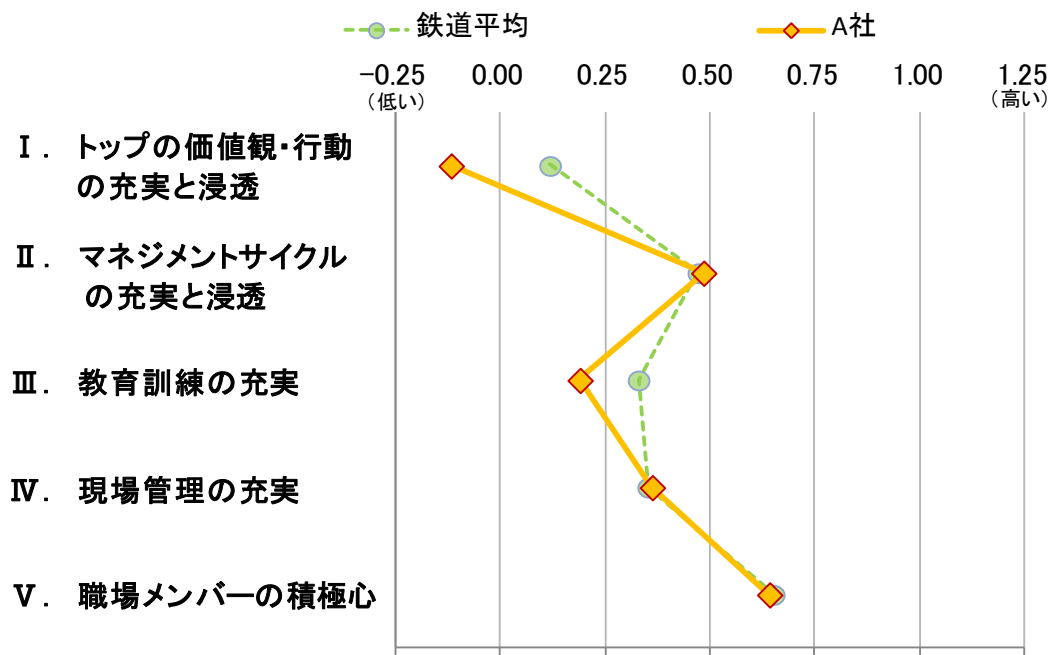


図 3-14 A 社アンケート調査結果(全体 グラフ)

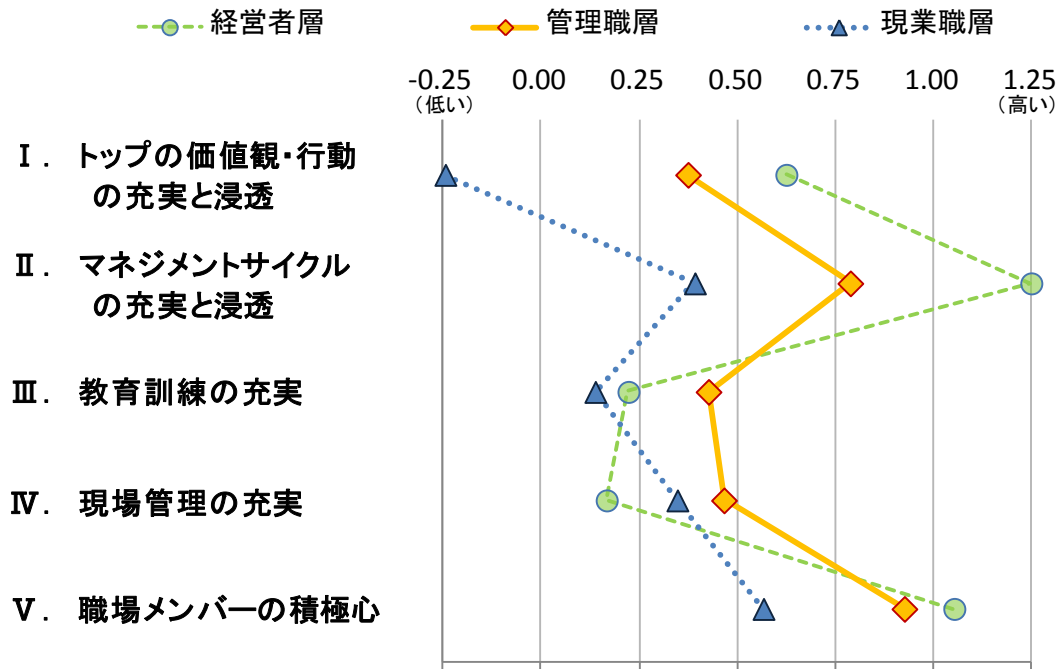


図 3-15 A 社アンケート調査結果(階層別の意識ギャップ)

※他に部門別、職種別の分析も行っているが、今回は割愛する。

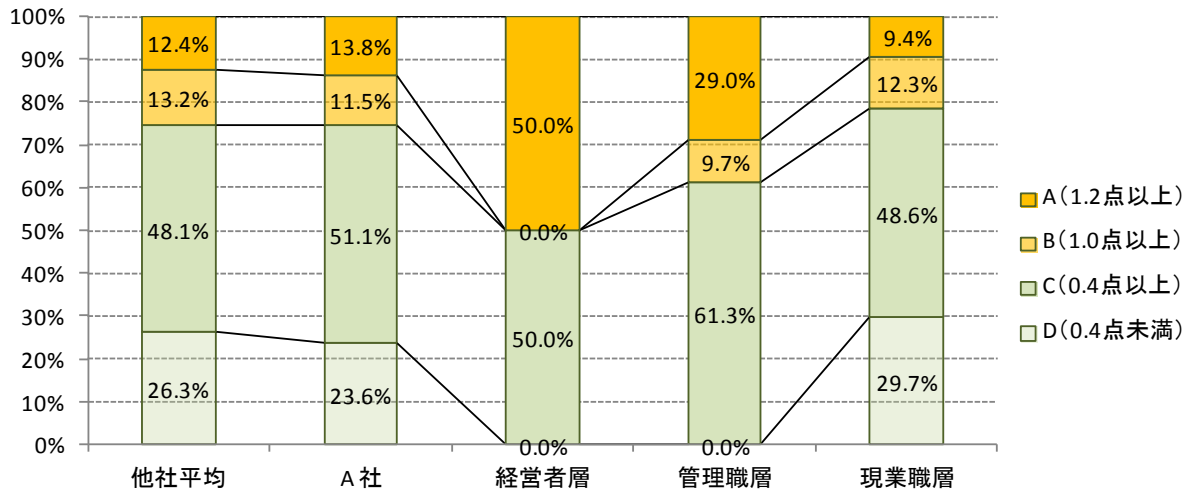


図 3-16 A社アンケート調査結果(質的構成)

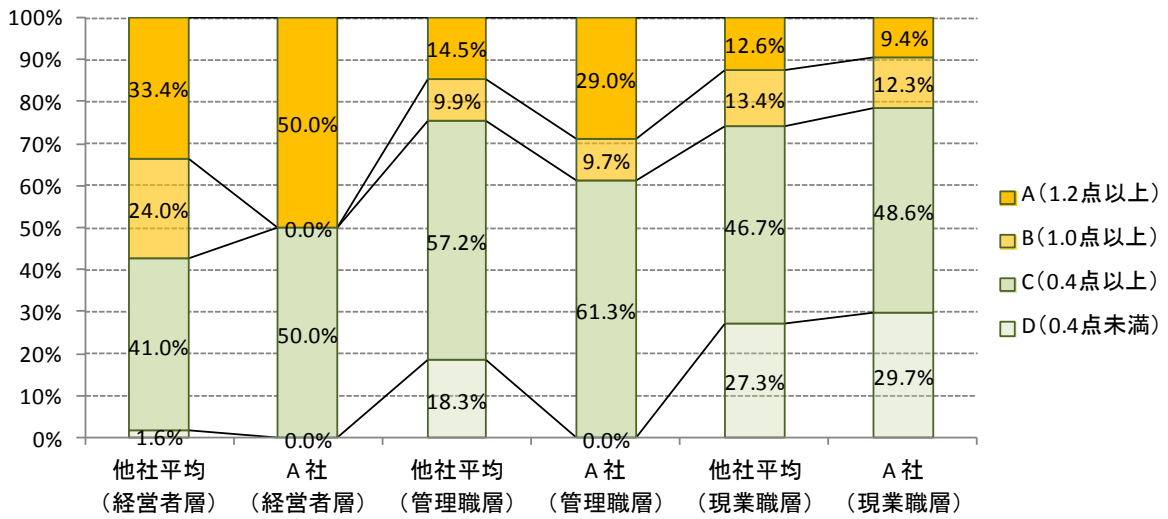


図 3-17 A社アンケート調査結果(質的構成 階層別他社平均値比較)

## ②アンケート調査結果分析

ヒアリング調査で確認すべき事項として、各領域及び階層別分布における A 社の特徴的な部分については、以下のとおりである。

### (a)領域別分析

- ・「領域Ⅰ． トップの価値観と行動の充実と浸透」(得点： - 0.12 点)

領域Ⅰが - 0.12 点と低くなっている。領域Ⅰは安全に対する経営者層の姿勢が、現場にどれだけ理解・浸透しているかを測る領域である。この領域が低いと、目標を掲げてはなかなか一致団結できず、個人個人が自分の主張を優先する傾向があると考えられる。

特に低くなっているのが、「1． 経営理念 (トップの価値観)」と「3． 現場重視の行動・姿勢」に関する設問である。これらの設問内容から考えると、従業員が会社への不満を抱えていることが考えられる。

- ・「領域Ⅱ． マネジメントサイクルの充実と浸透」(点数： 0.48 点)

領域としてみると 0.48 点であるが、「安全の理念・方針の理解 (問 10)」、「改善志向 (問 14)」など PDCA のポイントになる点については、「多少あてはまる」、「できている」という評価をおこなっている。また、コミュニケーションの実践における「職場の風通し (問 17)」、「部署間コミュニケーション (問 19)」、「報告・連絡・相談の環境づくり (問 21)」については、鉄道他社平均値よりも高い点数となっている。

領域Ⅱは自分自身について尋ねる領域(設問例:私は、安全目標を達成するために、具体的な行動計画を設定している)であり、安全や改善の意識が少しずつ根づいてきており、比較的風通しの良さが感じられる職場であると考えられる。

- ・「領域Ⅲ． 教育訓練の充実」(得点： 0.19 点)

領域Ⅲでは、教育訓練がどれだけ効果を上げているか、安全の実現に向けた実効性を確認している設問となっている。特に、「新人教育 (問 42)」について、実施不足あるいは安全に効果を上げるような内容として不十分な傾向となっている。

それに関連するのが、「リーダー教育や指導員の育成 (問 43、44)」となる。これらについて、「あてはまらない (効果的でない)」とする回答が、経営者層自身にも、現場サイドにも多くみられている。しかし、実行する管理職層の問題意識は「実施している」という認識と考えられ、“効果的に実施しているのか”という点について、意識の差が伺える。

### (b)階層別分析

階層別にみるとギャップが生じており、現業職層の認識がなぜ低くなっているのかその原因や真意を汲み取っていく必要があると考えられる。

特に「経営者層と管理職層」および「管理職層と現業職層」のギャップが生じている中で、経営者層の方がむしろ低めに回答しているのが、「領域Ⅲ． 教育訓練の充実」と「領域Ⅳ． 現場管理の充実」である。これは経営者層の問題意識と、管理職層の問題意識が一致していないことによるものと考えられる。

特に差が大きいのは、領域別の長所と課題で触れたように、「リーダー教育の充実」

である。また、「ミーティング（班活動等）の充実（問 8）」「現場パトロール・立会の充実（問 9）」については、経営者層と現業職層とのギャップは小さく、ともに問題意識を持っているのに対して、管理職層は「ある程度できている」という回答となっている。

トップの意思を伝えること、方針や施策を実行・浸透させることと同時に、現場とコミュニケーションを図り意見を吸い上げることを行う連結ピンとなる管理職層の課題と見られる項目である。

### **(c)ヒアリングにおいて確認すべき事項**

A 社の長所は、基本的な人のつながりは良いこと、親身な現場コミュニケーションや報告・連絡・相談を行うことには前向きに取り組んでいること、また経営者層が現場と話す機会を設けていることが上げられる。

しかし、従業員が会社に対して何らかの後ろ向きな感情を抱えており、それがトップの方針や施策の浸透・徹底を阻害していると推察されるため、その背景となるものがどのようなことか、あるいはその他にも阻害要因があるのかなどの視点でヒアリングを行い、検証する必要がある。

## **③ヒアリング結果**

### **(a)ヒアリング対象**

経営者層 1 名、管理職層 5 名、現業職層 4 名の計 10 名。結果については、各人からのヒアリング内容（一部）を階層別に集約してまとめている。ここでは、アンケート結果分析で取り上げた領域Ⅰ～Ⅲを中心に報告する。

(b)「領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透」に関するヒアリング結果

表 3-21 「領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透」に関するヒアリング結果

階層	内容
経営者層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者層と現業職層との乖離が非常に大きい、予想していた通りの結果となった。</li> <li>・これが現場の実態だと感じている。経営者は取り組んでいると考えていても、現場からすると、現場を知らないで言いたいことを言って、という意識が強いと感じる。</li> <li>・職場巡視は行っているものの、マンネリ化してしまっている。</li> </ul>
管理職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全衛生会議(月に1度、経営者層と現業職が意見交換を行う場)などで安全確保のための提案があっても、費用がかかることにはなかなか手をつけられないため、その動きに不満を持っているのだと思う。</li> <li>・現場から上げている問題が、経営者層に伝わっていないことが多い。ヒヤリハットを提出したのに、継続審議となったり動きがない、なぜ動かないのか、ということが伝わってこない。</li> <li>・上層部の考えを末端まで浸透させることは難しい。経営会議などで決まったことを書面で回覧しているが、書面だけではなぜそうなのか、といった部分が伝わらない。</li> </ul>
現業職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全衛生会議は、実質的に機能していない。現場サイドの意見を吸い上げたとしても、会社から反応があるわけではない。</li> <li>・部門内ミーティング(月1回)のなかで意見をまとめて、部門長が経営会議にて意見を伝えてくれているが、なかなか通らない。結局本社側の意見で動くことになる。安全衛生会議も意見交換の場としては良いと思うが、それで会社がどれだけ現場の意見を吸い上げてくれているのかは、疑問に感じている。</li> <li>・部門内でのコミュニケーションは、よく取れていると感じている。</li> </ul>

A社におけるアンケート調査結果では、領域Ⅰの低さが課題として挙げられている。ヒアリングの結果では、経営者層と話し合う場(全員参加の安全衛生会議など)において意見交換をしているものの、その場で現場から出された意見や要望について、「意見の吸い上げだけになっている」「対応が現場に伝わってこない」など一方通行のコミュニケーションになっていることが伺えた。さらに安全衛生会議については、全員参加としながらも、現実には特定の人しか出れない(勤務上の都合もある)、出席を促さないと参加しないなどの意見も見られた。また、「一定の部門は経営に対して組合が強い」ため、態度が硬化している傾向もある。これらが、会社への不満の背景と見られ、アンケート結果における領域Ⅰに表れていることが確認できた。



(c)「領域Ⅱ. マネジメントサイクルの充実と浸透」に関するヒアリング結果

表 3-22 「領域Ⅱ. マネジメントサイクルの充実と浸透」に関するヒアリング結果

階層	内容
経営者層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議、会合は情報共有の場として重要だと考えているが、現場は教育訓練の場として捉えておりネガティブな受け止め方をしやすい。勤務が終わってようやく帰れると思ったら会議がある、という受け止めをしていると感じている。</li> <li>・安全の要である部門の、安全に対する意識が非常に高い点は評価できる。</li> <li>・現場のモチベーションを上げるために、表彰制度が必要であることは理解しているが、なかなか難しい。無事故表彰(10年間無事故等)はあるが、罰の方が圧倒的に多いので、萎縮してしまう。安全で当たり前、という文化がそもそも鉄道業界に存在しており、何にインセンティブを与えてあげるかということが課題である。</li> </ul>
管理職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・挨拶などの基本行動も大事にしている。また部門内ミーティングでは、必ず1回は発言させることで、言いたいことを言えるよう努めている。</li> <li>・領域Ⅱの点数が極めて低い部門もあるが、この理由として、お金のかかる改善が現場から上がってくるが、予算には優先順位があるので、個人の意見を全ては聞けないということがある。そこに不満を持っているのではないかと感じる。</li> <li>・課長がいて現業がいて、お互い目指す方向は同じだが、手段が噛み合っていないところが点数に良く出ている。</li> </ul>
現業職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・身近な先輩は頼りになるし、部下のことも大切にしている。仕事もお願いすることが多いので、やる気を出して取り組めるよう心がけている。</li> <li>・現場はミスがなくて当然という思考のもと、少なにかあっただけで管理職層から叱られる。なぜそうなったのか、ということをまず聞くべきであるのに、いきなり叱るからモチベーションが下がってしまう。</li> </ul>

領域Ⅱは、「私は」ということで問われる PDCA の実践とコミュニケーションの状況を測定している。コメントにあるとおり、点呼を通じた指導や、部下が言いたいことを言えるように配慮しているなど、身近な相手とは親密なコミュニケーションが取られていることが分かる。

しかしそれが対会社となると、態度が硬化してしまう傾向が見られた。各階層がそれぞれに悩み、一生懸命に頑張っているのに、歯車が噛み合っていない、ということが見て取れる。これを解決していくためには、領域Ⅰと領域Ⅲの改善が必要になる。

(d)「領域Ⅲ. 教育訓練の充実」に関するヒアリング結果

表 3-23 「領域Ⅲ. 教育訓練の充実」に関するヒアリング結果

階層	内容
経営者層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ある部門ではそもそも誰をリーダーにするのか、という問題がある。昇格試験制度を導入しているが、昇格すれば部下の育成もするだろう、という暗黙の理解があった。しかし肩書きが付いても、業務自体は基本的に変わらないため、本人にやる気がなければ昇格前と同じ仕事しかしない。</li> <li>・現在は業務改善プロジェクト(現場から提案のあったもの)を7本ほど立ち上げて、そのプロジェクトリーダーを任せることで、リーダーとしての資質の向上に努めている。</li> <li>・新入社員を教育するカリキュラムは設けていない。</li> </ul>
管理職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職向けの外部研修(マネジメント、リーダーシップ)への参加はあるものの、その研修に参加したからといって、どれだけ効果があるか、となると難しい面がある。本当のリーダーは現場で叩きあげてこないと、育たないと考えている。</li> <li>・昔は教育などほとんどなく、職人肌の見て覚える、という世界だった。もともとそういう考え方があったので、教育に関する仕組みは整っていない。</li> <li>・現場の人数が不足しているなかで、突貫工事的に人材を現場に戻したりするなどして、何とかやり繰りしているが、長い目で見たときに人材の確保はどうするのか、ということに対してかなり不満を持っているということは、良く分かる。</li> </ul>
現業職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先輩から受け継いだことに倣っているだけなので、しっかりとした教育は行われていないと感じている。</li> <li>・主任とは、一体何に責任を負って行動しなければならないのか、以前は不明確だった。そのため、一般社員と何が違うのかも不明瞭であった。近年では少しずつ形になってきているが、まだまだ慣れない部分がある。</li> <li>・一般社員に教えるのは主任ではなく、管理職の役割ではないか、と考える主任もいる。これまでは管理職が一生懸命教育に取り組んできてくれたので、今後は一般社員を責任を持って教育するのは主任である、という風土に徐々に持っていかなければならない。</li> </ul>

アンケート結果では、「リーダー教育の充実(問44)」の得点が低く、様々な教育内容については現場での効果が課題と見られた。リーダー教育については、新たなプログラムの展開を進めている途中であるとのコメントもあるが、基本はOJT中心であるため、リーダー教育についてのカリキュラムの整備や、そもそもどのような役割を期待し、何を教育していくかについて現場に認識されていないなど、計画的な実施が必要な段階と受け止められている。

また体系的な教育が計画立てて行われていない、という問題意識も見られる。これらについては、アンケート結果で出ている課題と整合している。

#### (e)まとめ

##### ・「領域Ⅰ． トップの価値観・行動の充実と浸透」について

経営者層と現業職層が話し合う場（全員参加の安全衛生会議など）において意見交換をしているものの、一方通行のコミュニケーションになってしまっているため、現業職層は経営者層とコミュニケーションが取れている実感が持てていない、という実態が分かり、アンケート結果とも整合性が取れている。現状では一つの目標に向かって、組織が一致団結していくことは難しい。

また現場から上がってきた提案に対して、フィードバックがなかったり、文書での回答に留まったりするなど、コミュニケーションの取り方自体にも問題がある。領域Ⅰの低さは経営者層の課題であるが、このようなコミュニケーション状況を放置している管理職層の問題によるところも大きい。これは後述するが、領域Ⅲの改善と連動する。

##### ・「領域Ⅱ． マネジメントサイクルの充実と浸透」について

周囲の人間とのコミュニケーションは良好、という点はアンケート結果と符合する。しかし、対会社となると態度が硬化してしまっており、領域Ⅰの低さと連動している部分である。

##### ・「領域Ⅲ． 教育訓練の充実」について

様々な教育内容について現場での効果が低いとアンケート結果に出ており、現場の実態と整合性が取れていない。現状では誰が誰に対する育成責任を持つのが不明瞭で、個人の裁量に任せきりになってしまっている。そのため、現場ごとに意識の差が目立つ。まずは各役職が誰に対して育成責任を持つのか明確にしなければならない。そのうえで、個人任せにならないよう体系的な教育制度を設け、かつ中期的な方針のなかで人材育成を進めて行く必要がある。

以上、このような形で他のモードにおいても同様のヒアリング調査を行い、ツールの妥当性を検証した。結果的に各モードともに、現場の実態とアンケート結果の間に整合性が確認された。

2) B 自動車運送事業者

①アンケート調査結果

B 自動車運送事業者（以下「B 社」とする）は全社員を対象として、アンケート調査が行われた。調査結果は、図 3-18～図 3-23 のとおりである。

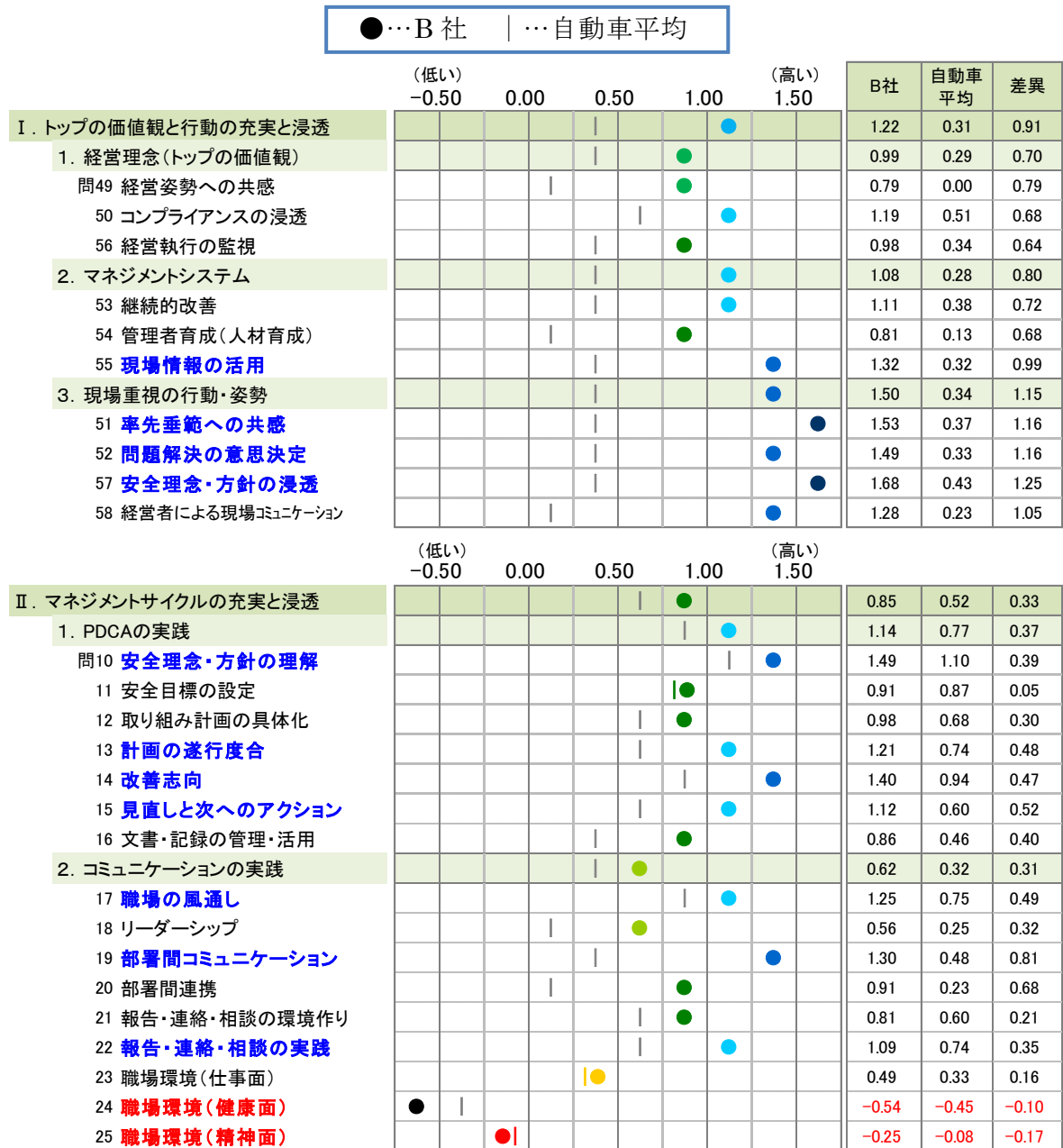


図 3-18 B 社アンケート調査結果詳細 ①

	(低い) -0.50	0.00	0.50	1.00	(高い) 1.50	B社	自動車 平均	差異
<b>III. 教育訓練の充実</b>				●		0.97	0.27	0.70
1. 採用・教育の充実					●	1.17	0.32	0.85
問40 人材確保				●		0.75	0.07	0.68
41 採用への経営者の関わり					●	1.67	0.40	1.27
42 新人教育の効果					●	1.09	0.48	0.61
2. リーダー教育の充実				●		0.57	0.00	0.56
43 知識・技能教育(定期的教育)				●		0.61	0.00	0.61
44 現場リーダーの育成			●			0.42	-0.07	0.49
45 指導員による指導の効果				●		0.67	0.08	0.58
3. 安全教育の充実					●	1.17	0.49	0.68
46 事故分析と再発防止教育					●	1.19	0.61	0.59
47 ヒヤリハット、KYTの効果					●	1.32	0.53	0.79
48 事故・災害対応手順の見直し					●	1.00	0.33	0.67
<b>IV. 現場管理の充実</b>				●		0.89	0.28	0.61
1. 現場コミュニケーション				●		0.81	0.36	0.45
問3 親身になった指導				●		0.91	0.41	0.50
4 積極的な声かけ				●		0.86	0.35	0.51
5 朝礼の活性化				●		0.67	0.33	0.34
2. 日常管理の充実				●		0.97	0.36	0.61
1 基本行動の指導					●	1.56	0.75	0.81
2 日々の報告と改善活動				●		0.63	0.21	0.42
6 生活管理・健康管理				●		0.72	0.11	0.61
3. 現場管理施策の充実				●		0.88	0.13	0.76
7 賞罰の効果				●		0.82	0.06	0.77
8 ミーティング(班活動等)の充実					●	1.19	0.22	0.98
9 現場パトロール・立会の充実				●		0.63	0.11	0.52
<b>V. 職場メンバーの積極心</b>				●		0.84	0.64	0.20
1. 基本行動への意識				●		0.92	0.60	0.32
問26 健康				●		0.91	0.62	0.29
27 あいさつ				●		0.51	0.29	0.22
28 約束					●	1.35	0.97	0.38
35 計画				●		0.82	0.44	0.39
38 報告					●	1.02	0.68	0.33
2. 職務への意識				●		0.77	0.63	0.15
29 終業				●		0.68	0.69	-0.01
30 仕事				●		0.86	0.49	0.37
32 車両・機材				●		0.79	0.86	-0.07
36 会議・会合				●		0.96	0.66	0.31
39 出勤				●		0.56	0.43	0.13
3. 人間関係への意識				●		0.82	0.69	0.13
31 上役				●		0.49	0.34	0.15
33 先輩				●		0.89	0.82	0.08
34 職場仲間				●		0.86	0.55	0.31
37 部下					●	1.04	1.07	-0.03

図 3-19 B社アンケート調査結果詳細 ②

※自動車運送事業者平均値は調査時点における 42 社 16,163 名の平均値

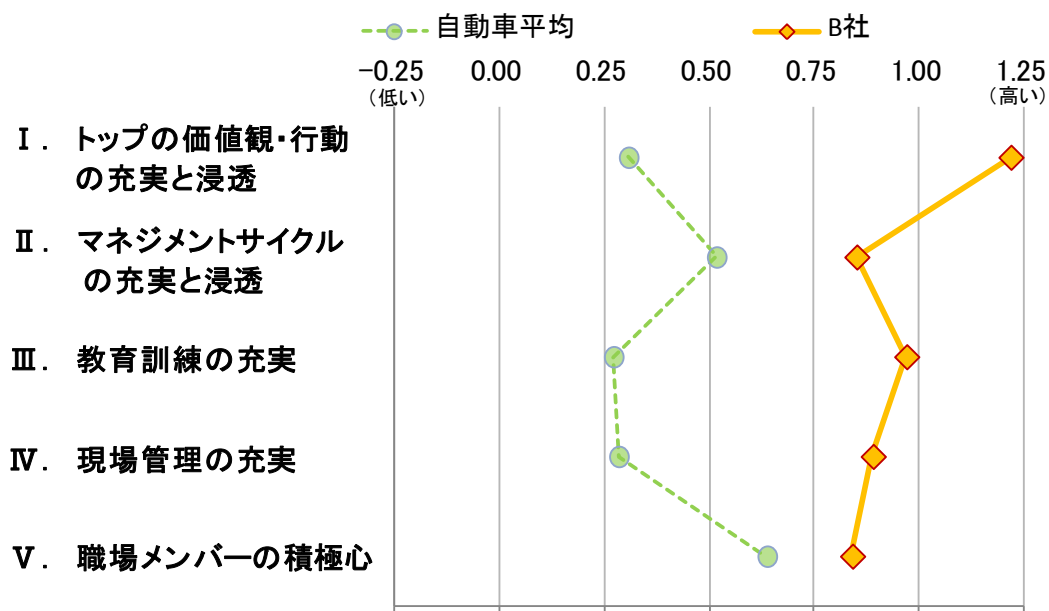


図 3-20 B 社アンケート調査結果 (全体 グラフ)

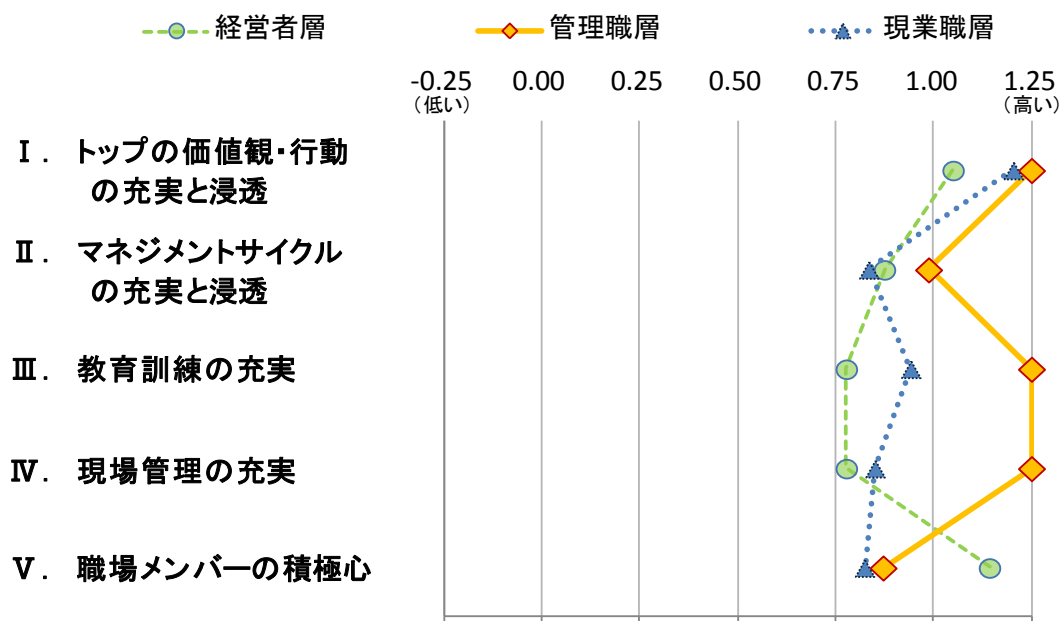


図 3-21 B 社アンケート調査結果 (階層別の意識ギャップ)

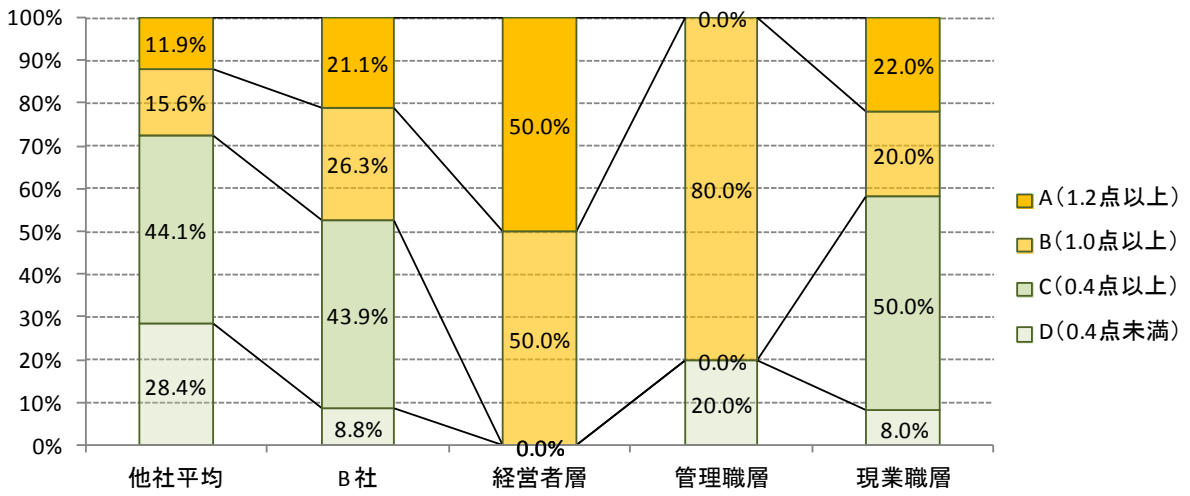


図 3-22 B社アンケート調査結果(質的構成)

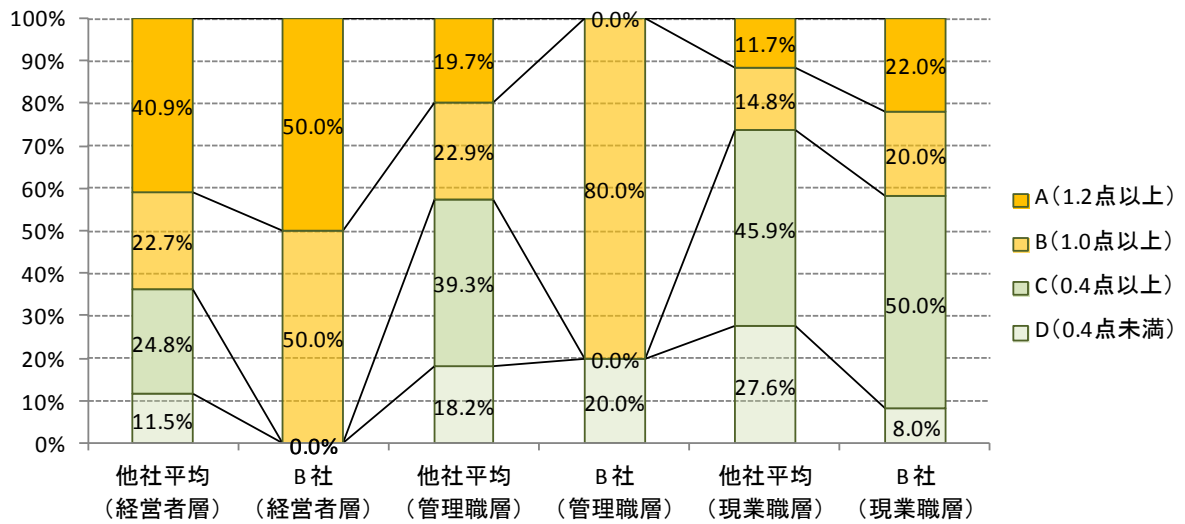


図 3-23 B社アンケート調査結果(質的構成 階層別他社平均値比較)

## ②アンケート調査結果分析

ヒアリング調査で確認すべき事項として、各領域及び階層別分布における B 社の特徴的な部分については、以下のとおりである。

### (a)領域別分析

- ・「領域Ⅰ．トップの価値観と行動の充実と浸透」(得点：1.22 点)

領域Ⅰが 1.22 点と自動車平均 0.31 点と比較して非常に高くなっている。領域Ⅰは安全に対する経営者層の姿勢が、現場にどれだけ理解・浸透しているかを測る領域であるが、なかでも特に高くなっているのが「3．現場重視の行動・姿勢」(1.50 点)で、それぞれの設問が他社平均と比較して 1.00 点以上高くなっている。

「3．現場重視の行動・姿勢」が高いということは、経営者層が現場を重視し現場と積極的にコミュニケーションを図ろうとする意思を持っていることを、現業職層が実感しているとみられる。

- ・「領域Ⅲ．教育訓練の充実」(点数：0.97 点)

領域Ⅲは自動車平均が 0.27 点と業界的に低くなりがちな領域であり、たとえ会社として教育訓練制度を整備しても、現場のニーズと異なったり、形式化するなどして、現場がその効果を実感しにくい部分があるため、なかなか点数が伸びにくい傾向にあるが、B 社は 0.97 点と非常に高くなっている。

特に「3．安全教育の充実」については、全ての設問が 1.00 点以上、かつ、自動車平均値を 0.50 点以上上回っており、安全教育の効果が現場で発揮されているとみられる。安全教育の効果が出ている、という実感をなぜ現場が持っているのかが、重要なポイントとなる。

- ・「領域Ⅳ．現場管理の充実」(得点：0.89 点)

領域Ⅳが 0.89 点と高くなっており(自動車平均：0.28 点)、現場管理に関する仕組みや場が有効に機能していると現場が感じているようである。基本的に全ての設問が他社平均を 0.5 点近く上回っており、特に業界的に点数が低くなる傾向にある、「賞罰の効果(問 7)」が 0.82 点(自動車平均：0.06 点)、「ミーティング(班活動等)の充実(問 8)」が 1.19 点(自動車平均：0.22 点)と、高く出ているところが特徴的である。また「基本行動の指導(問 1)」は 1.56 点と極めて高くなっており、基本を徹底できる風土があるとみられる。

### (b)階層別分析

階層別にみると、他の事例事業者(A 社等)と比較してギャップが小さくなっている。階層別ギャップが比較的小さい、ということは、経営者層と現場の意識ギャップが小さいことを表している。意識ギャップを小さくするためには、経営者層と現場間のコミュニケーションが円滑に行われていることが必要である。従ってこのギャップの小ささは、領域Ⅰの「3．現場重視の行動・姿勢」が極めて高いことが背景として存在するものと見られる。つまり、経営者層と管理職層・現場におけるコミュニケーションが密に取られていることから、意識ギャップも小さくなっているものと考えられる。



また特徴的な部分として、経営者層の点数が最も低い領域（領域Ⅰ・領域Ⅲ・領域Ⅳ）が複数存在している点が挙げられる。これは経営者層が考えている以上に、管理職層や現業職層が様々な取り組みについて「できている」と認識していることを表している。会社の安全への取り組み姿勢を、経営者層以上に評価している、ということは、会社を肯定的に捉えていることに他ならず、つまり、愛社精神が深い現場であることが考えられる。現場が対会社、という姿勢ではなく、会社の一員として自己の存在を認識し、会社のため、周囲のために頑張っている、という深い信念が現場に根付いているものと見られる。

#### (c)ヒアリングにおいて確認すべき事項

B社の最大の特徴は、自動車平均と比較して突出して高くなっている領域Ⅰである。領域Ⅰが高い、ということは、現場が経営者層とコミュニケーションを円滑に取れているという実感を持ち、信頼関係が構築されているものと見られる。そのため、会社の動きに対して肯定的な捉え方（やらされているのではなく、自分も組織の一員として参加しているという意識）をし、その目的や方針を理解したうえで様々な取り組みを運用しているものと考えられ、それが事故0件という結果にも結びついているものと見られる。

よって経営者層と現場の信頼関係の有無、その信頼関係を醸成するための経営者層の行動とその行動に対する現場の受け止め方、これらを前提としたうえでの現場の会社に対する貢献意欲の状況等について、ヒアリングにて確認する。

### ③ヒアリング結果

#### (a)ヒアリング対象

経営者層1名、管理職層1名、現業職層2名の計4名を対象にヒアリングを行った。結果については、各人からのヒアリング内容（一部）を階層別に集約してまとめている。ここでは、アンケート結果分析で取り上げた領域Ⅰ、領域Ⅲ、領域Ⅳを中心にその結果を報告する。

(b)「領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透」に関するヒアリング結果

表 3-24 「領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透」に関するヒアリング結果

階層	内容
経営者層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分たちが運んでいる飲料品は、直接的には見えない誰かが口にするもので、その人たちに幸せを届けることが当社の使命であることを、事あるごとに伝えている。</li> <li>・月に1回全社員参加のミーティング(以下「全社ミーティング」)を、約2時間行っている。そこで外部講師研修、安全対策会議等を行っている。有責事故は数年間起こしていない。</li> <li>・社員に対して自分から積極的に声をかけている。悩みを抱えている社員は話せばすぐに分かる。日頃の対話を通し、社員の心と体の健康状態を把握していくことが大切である。</li> <li>・社員が悩みを抱えているようであれば、積極的に関わっていく。社員を立ち直らせるにはパワーが必要だが、立ち直ってくれた社員は周囲に対して非常に良い影響を与えてくれる。</li> <li>・社員の家族に当社がどんな会社か知ってほしいと考えており、家庭訪問を定期的に行っている。また社員に何か気になることがあった際は、家族の様子を確認しに行く。</li> <li>・全ての車両のハンドルに、飲み物代を入れる小袋を取りつけており、毎朝出発前に120円づつ補給している。今日も1日よろしくお願ひします、という気持ちを伝えたくて始めた。</li> <li>・週に1度、1人で社内のトイレ掃除を行っている。ドライバーは荷主先でトイレを借りることもあり、そこでマナー違反をしては荷主に申し訳ない、と思い始めた。トイレでのマナーを身につけさせるには、トイレがきれいな状態を保つことが必要である。きれいな状態にしておけば、きれいな状態に保つためのマナーが徐々に身に付いてくる。</li> </ul>
管理職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事故を起こしてしまうと、荷主やその先にいる消費者に迷惑をかけてしまうことになるため、絶対に起こしてはいけないと考えている。</li> <li>・周りに迷惑をかけたくない、ということをも皆根底に持っていると思う。会社の看板で仕事をしているので、その看板に傷をつけたくない。このような考えを持つようになったのは、いつの間にかそうなった、としか言えない。恐らく社長の考えていることが染み込んでいるのだと思う。社長は社員に対して気兼ねなく接してくれるし、話しやすい。自分が大切だ、と考えていることは、他の社員も皆大切にしていると思う。</li> <li>・社長とのコミュニケーションはよく取れており、気軽に相談ができる。また現場で困ったことがあれば、すぐに社長に電話しその対応も早い。社長が現場について把握できていない部分は何も無いのではないかと、という位現場を熟知している。</li> </ul>
現業職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社長自らトイレ清掃や掃除を行っており、その姿勢を皆が見ている。</li> <li>・全社ミーティングでは外部講師による研修も行われており、新しい知識を取り入れられる良い場である。また講師は運送業のみならず他業種の方も呼ばれるため、視野を拓けることができる。研修は常に自分の仕事にどう活かすか、ということを考えてながら受けている。</li> <li>・社長とはコミュニケーションがよく取れていると感じている。社長は自分たちの目線に立ってくれるので、話しやすい。会社自体も上下関係があまりなく話しやすい雰囲気になっている。</li> </ul>

B社の特徴として領域Ⅰの突出した高さを挙げたが、それを裏付けるような内容となっている。管理職層～現業職層は、経営者層とのコミュニケーションが円滑に取れている、という実感を持っており、またそれは経営者層が積極的に現場に関わっていく姿勢があり、積極的な声かけ、家庭訪問、ハンドルへの小袋など、現場に対する熱意が伝わってくる取組みの実践が確認された。

また経営者層の事故に対する捉え方(社会へ迷惑をかけること)について、現場まで浸透しているかどうか確認するため、「なぜ事故を起こしてはいけないか」という質問をしたところ、皆一様に「社会に迷惑をかけてはいけない」という回答をしており、ここでも組織としての価値観が共有されていることの確認が取れた。

(c)「領域Ⅲ. 教育訓練の充実」に関するヒアリング結果

表 3-25 「領域Ⅲ. 教育訓練の充実」に関するヒアリング結果

階層	内容
経営者層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採用は、まず素直な人間かどうか、かつ、トラックが好きかどうかを重要視している。トラックが好きで人間は、トラックを大切に扱うし、洗車も丁寧にやる。</li> <li>・先輩の行動見本を見て、その姿を実践できるようになるまでは、結局本人が気付くのを待つしかないため、育成には時間がかかる。</li> <li>・人材育成で重要なのは、本人の抱えている問題を理解することである。目に見える現象ではなく、その裏側にある背景を理解して初めて解決ができる。</li> <li>・育成する側の大切な心がけとして、ある問題が起きた場合、他人のせいにするのではなく、全て自分の問題だと受け入れることが重要である。うまくいけば自分の手柄、まずくなったら他人のせい、これではうまくいかない。全て自分の問題だと受け入れる姿勢があって初めて、本当の意味で下がってきてくれるようになる。</li> </ul>
管理職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新人教育のカリキュラムは特になし。基本はOJTと一緒に作業をしながら覚えていく。また全社ミーティングで、モノの見方・考え方も鍛えられる。</li> <li>・ヒヤリハットは全社ミーティングで行っているが、毎月ヒヤリハットを取り上げているわけではない。ヒヤリハットを題材にする際は、全員に発言する機会を与えられ、そのうえで適切な対処法について共有している。</li> </ul>
現業職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新人はまず横持ちのドライバーに付き添い指導を受ける。指導するドライバーは日によって異なる。まずは取り扱っている貨物の内容説明、取扱上の注意点等の基本的な内容を教えたうえで、事故や貨物の破損について、会社の考え方(事故を起こせば荷主だけでなく、消費者や社会に対して多大な迷惑をかけることになる)を教える。その後、貨物を積んでいない状態で同乗指導のもとで運転をさせ、運転中の注意事項を伝えていく。</li> <li>・一人前のドライバーと認識される基準は特になし。ただ暗黙の了解の中での基準として、先読みして動ける能力の有無がある。例えば、フォークリフトの運転手が何を求めているのかを理解し、彼らの作業がしやすいように動けることである。それは荷主に対しても同じことで、相手の立場に立ち、相手が何をしてほしいのかを考え、その上で自分が何をすべきか判断できる能力の有無が、一人前かどうかの境目である。当社の場合、その考え方が浸透しており、皆そういう意識で働いている。この意識は言われて身につくものではなく、先輩方がそういう姿勢で仕事をしているのを見て、その背中を見ながら徐々に身についていくものである。</li> <li>・ヒヤリハットは全社ミーティングで事例を紹介されることがあり、役立っている。</li> <li>・事故防止で最も重要なことは、ドライバーの安全意識の高さである。事故を起こすと、社会に対して多大な迷惑をかけることになる。当社で事故がほとんど起きないのは、そういう高い意識を持ったドライバーが多いからだと思う。</li> </ul>

B社の教育訓練制度に対する現場の受け止め方は前向きであるが、他社と比較して特別な教育訓練制度を設けているわけではない。しかし現業職層のコメントにあるとおり、良い先輩の行動見本を通じて、脈々と素晴らしい価値観が引き継がれていることが分かる。こうした先輩を見習い敬う風土があり、その風土をベースに様々な教育訓練制度が運用されるため、高い効果を現場が実感しているものと見られる。

教育訓練制度ありきではなく、教育訓練を受ける人材の素直さがあり、その素直さを育む組織風土があるため、こうした高い効果を現場が実感しているとヒアリングにて確認された。また、その素直さを育む組織風土を構築しているのが、経営者の行動見本をベースにした人材育成である。

(d)「領域Ⅳ. 現場管理の充実」に関するヒアリング結果

表 3-26 「領域Ⅳ. 現場管理の充実」に関するヒアリング結果

階層	内容
経営者層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日々の対面点呼は自ら実施している。対面点呼は20年前位から行っているが、法律で義務付けられること自体がおかしい。社員の状態が心配であれば自然にやる。その思いがないなかで、対面点呼だけを形式的に行っても意味がない。</li> <li>・荷主からトラックや倉庫内の状態がきれいだとよく褒められるが、洗車や倉庫内清掃について、特に指導は行っていない。倉庫内をきれいな状態に維持したい、と考えるのであれば、まず自ら行動見本を示していくことが重要である。例えば、ゴミが落ちていたらすぐに拾う、汚れていれればすぐに拭く、といったことを自ら実践する。自分がやらないことは社員もやらない。</li> <li>・分からない人にこれ以上言っても伝わらない、ということはある。度が過ぎた場合は相応の罰を与える、という側面も大切である。なし崩し的に全てを許してしまつては、他の社員に悪影響を与えてしまう。</li> </ul>
管理職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・挨拶やマナーについては、全社ミーティングなどで教育されている。</li> <li>・荷主が食品会社であるため、衛生面の管理に神経を使っており、現場は清潔な状態を保つようにしている。また体調を崩すと周りに迷惑がかかるため体調管理にも気をつけている。</li> <li>・賞罰については特にはない。たまに全社ミーティングにて、皆の前で社長から、荷主の評判などを元に褒められることがある。一度社長直筆の表彰状をもらったことがあり、営業所に飾っているが、よほどのことをしない限りもらえない。</li> <li>・そもそも会社自体が好きで働いており、不満は特にはない。</li> <li>・班活動や小集団活動は特に行っていない。</li> </ul>
現業職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・挨拶も荷主から褒められることが多い。周りが丁寧に挨拶をしていたため、自分も自然と丁寧な挨拶をするようになった。他のドライバーも同じ感覚だと思う。</li> <li>・無事故表彰などは特にはない。自分は運転することが好きで、トラックに乗っていること自体がモチベーションになっている。趣味のような感覚で仕事をしている。</li> <li>・洗車は毎日行っている。人が口に入れるものを運んでいるため、汚いトラックに乗せて運ばれるのは誰もが嫌だと思うし、衛生上の問題もある。そもそもトラック自体が好きなので、洗車は全く苦にならない。明日雨がふると分かっても洗車する。仕事の道具というより、相棒という感覚がある。相棒だからいつもきれいにしておきたいし、また洗車を毎日行えば、不具合もすぐに見つけられるため、トラックも長持ちする。</li> <li>・洗車は他のドライバーも丁寧に歩いており、20年近く稼働しているトラックや、走行距離が100万kmを超えているトラックも多い。皆トラックが好きで大事に扱うため長持ちする。</li> </ul>

「洗車は毎日行っているが苦にならない」「トラックは相棒だと思っている」「トラックに乗っていること自体がモチベーションになっている」といった現業職層のコメントから分かるとおり、業務に対する意識が極めて高い。また管理職層からは「会社自体が好きで働いている」というコメントがあるとおり、特別なインセンティブを用意しているわけではなく、愛社精神ともいえる帰属意識の高さを通じて、自発的に業務に取り組んでいることが確認された。

またアンケート結果において、「基本行動の指導（問 1）」がきわめて高く、基本行動を徹底できる風土があると見られたが、徹底して指導する、という意味での高さでなく、先輩の行動見本を通じて自然と徹底されていく、ということがヒアリングで確認された。これは領域Ⅲの教育訓練制度で確認された状況と同様の結果である。

#### (e)まとめ

##### ・「領域Ⅰ．トップの価値観・行動の充実と浸透」について

B社のアンケート結果の特徴として、領域Ⅰの突出した高さがあったが、それを裏付ける内容についてヒアリングを通して確認がされた。経営者層は現場とのコミュニケーションを大切に、点呼等を通じて従業員に声をかけ、何か悩みを抱えているようであれば積極的に関わっていく姿勢が見られた。また自らトイレ掃除を行うなど、まず自分が行動見本を示す、という意識とその行動について確認がとれた。

そうした姿勢を通じて、従業員は経営者を敬い信頼している、ということがヒアリングで確認がされた。そのため愛社精神が醸成し「会社の看板を背負っている」というコメントがあるとおり、対会社という姿勢ではなく、会社と一体となって自発的に様々な取り組みに参画する積極的な現場の姿が確認された。

##### ・「領域Ⅲ．教育訓練の充実」について

アンケート結果において、領域Ⅲは非常に高い数値となっていたが、教育訓練制度について、特に目新しいものだったり、特別なことに取り組んでいるわけではない。しかし先述したとおり、組織と一体となって自発的に取り組む土壌があるため、会社が用意する場に従業員自ら問題意識を持って参加していることがヒアリングで確認された。そのため、場自体は特別でなくとも、従業員たちは何かを得ようと参加するため、教育訓練制度の効果が高いと実感していることが分かった。

##### ・「領域Ⅳ．現場管理の充実」について

現場管理についても教育訓練制度と同様に、現場が様々な取り組みを自発的に行う姿勢が確認された。特に挨拶や洗車など、一般的な事業者では現場に徹底させることが難しい基本的事項に対して、「洗車は苦にならない」「トラックは相棒だからきれいにしてあげたい」というコメントがあるとおり、極めて高い意識で取り組んでいることが分かった。またこれは「周りが丁寧に行っているから」「先輩の背中を通じて」といったコメントがあるとおり、行動見本を示しているドライバーの存在があり、そういったドライバーを通じて、自然とその価値観が身についたものであることが確認された。

そういった他の見本となるドライバーを育成してきたのが、経営者の行動見本をベースとした人材育成である。経営者の率先垂範をベースにした現場との深い関わり、その関わりを通じて育まれる経営者と現場の信頼関係、その信頼関係を通じて育まれる一人一人の貢献意欲、その貢献意欲の高さが生み出す一人一人の安全意識の高さがあり、それらが脈々と先輩の行動見本を通じて現場に受け継がれていく。このような非常に素晴らしい循環が組織の中で発生していることが確認された。

以上、有責事故件数0件を継続している優良事業者においても、現場の実態とアンケート結果の間に整合性が確認された。

### 3)C 大手物流事業者

#### ①アンケート調査結果

C 大手物流事業者（以下「C 社」とする）に対するアンケート調査は、全社を対象としたものではなく、複数の拠点に対象を絞ったうえで実施した。本報告書において以降に示す調査内容は、その複数の拠点のうち、一事業部（以下「a 事業部」）の結果である。このため、事業部長～次長を経営者層、部長～課長を管理職層、それ以外を現業職層と整理して結果をまとめた。各階層の設定については、事業部の意思決定に参画するメンバー（例：経営会議に参加する者）を経営者層、経営者層からの方針を現場に展開する責任（例：役職会議に参加する者）を負っているメンバーを管理職層、それ以外を現業職層としている。

a 事業部のアンケート調査結果は、図 3-24～図 3-29 のとおりである。



図 3-24 a 事業部アンケート調査結果詳細 ①



図 3-25 a 事業部アンケート調査結果詳細 ②

※自動車運送事業者平均値は調査時点における 42 社 16,163 名の平均値

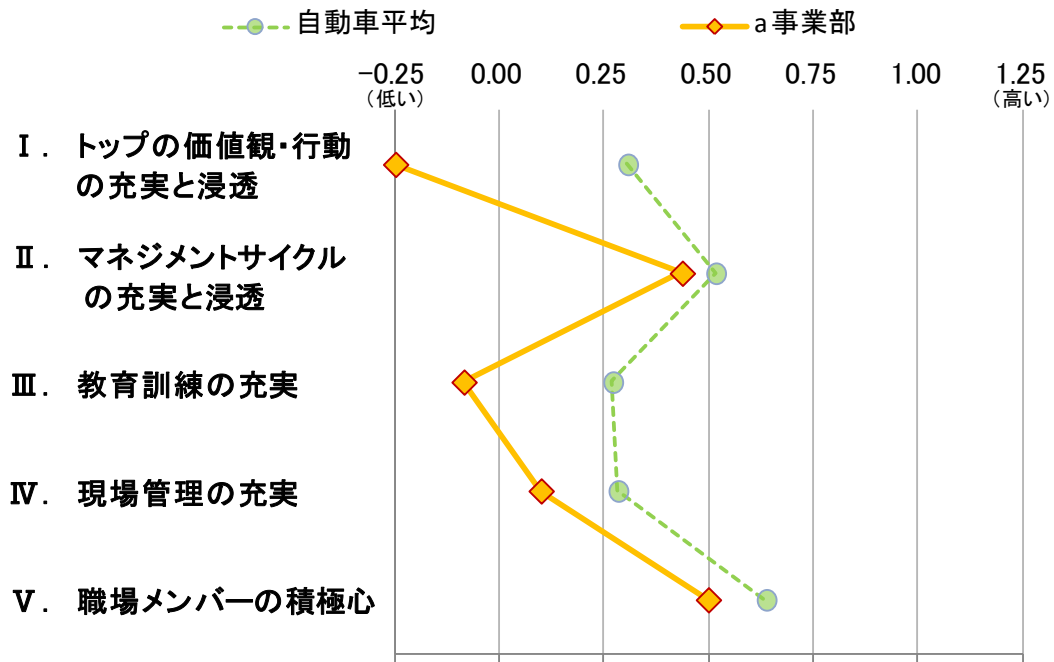


図 3-26 a 事業部アンケート調査結果(全体 グラフ)

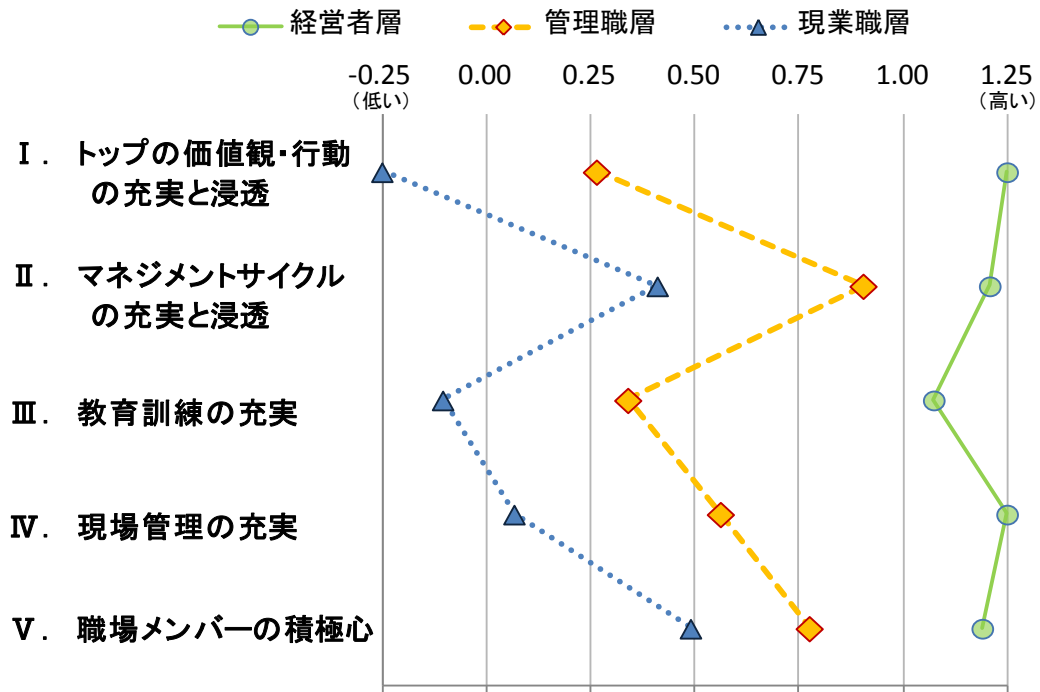


図 3-27 a 事業部アンケート調査結果(階層別の意識ギャップ)



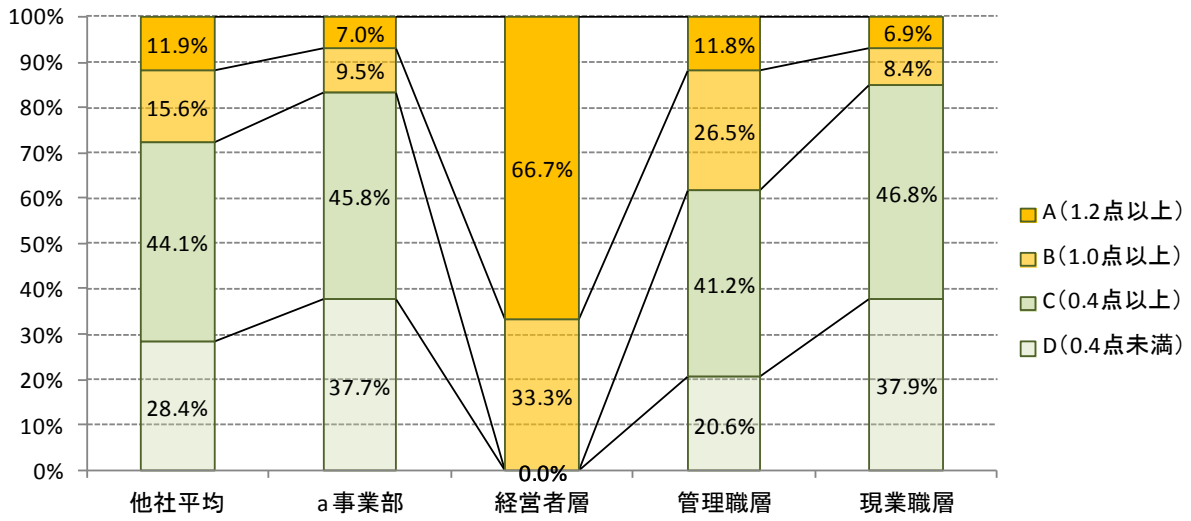


図 3-28 a 事業部アンケート調査結果(質的構成)

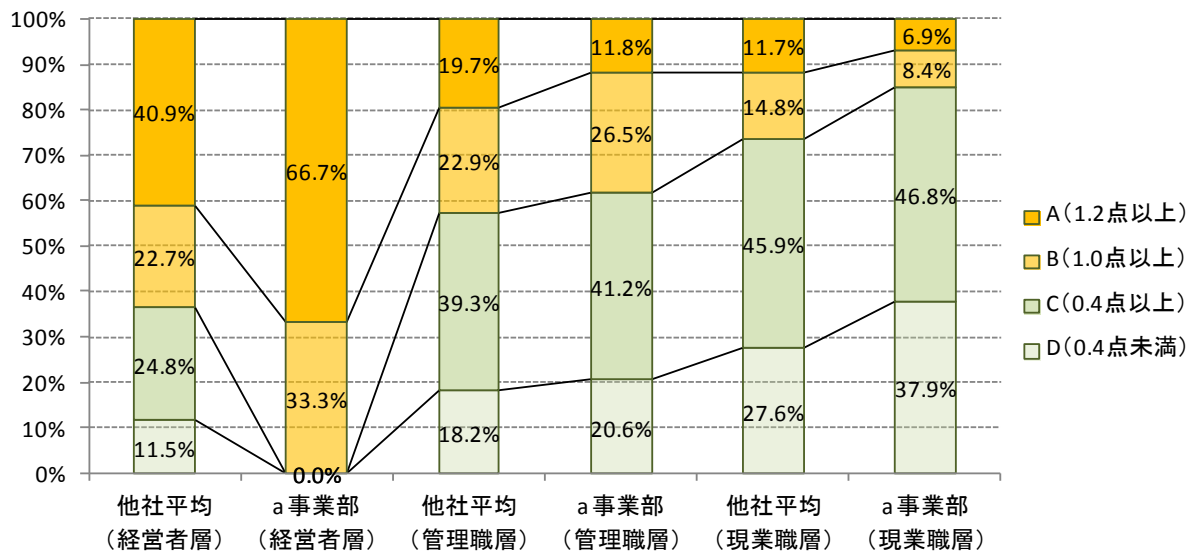


図 3-29 a 事業部アンケート調査結果(質的構成 階層別他社平均値比較)

## ②アンケート調査結果分析

ヒアリング調査で確認すべき事項として、各領域及び階層別分布における a 事業部の特徴的な部分については、以下のとおりである。

### (a)領域別分析

- ・「領域Ⅰ．トップの価値観と行動の充実と浸透」（得点： - 0.31 点）

領域Ⅰが - 0.31 点と低く、ほぼ全ての設問がマイナスとなっている。領域Ⅰは安全に対する経営者層の姿勢が、現場にどれだけ理解・浸透しているかを測る領域であるが、この領域が低く出る場合、現場は経営者層とのコミュニケーション不足を感じている傾向が強い。

特に低くなっているのが「3．現場重視の行動・姿勢」に該当する設問となっており、その原因としては、経営者層と現場が接する機会がない、経営者層から現場に至るまでの縦のコミュニケーションラインでボトルネックが生じている、などが考えられる。

- ・「領域Ⅲ．教育訓練の充実」（得点： - 0.09 点）

領域Ⅲは教育訓練の効果が現場でどれだけ実感を得られているかを問う領域であるが、 - 0.09 点と低くなっている。特に低くなっているのが「2．リーダー教育の充実」で、リーダー教育をはじめベテラン向け教育に対して取組みが効果的でないと、現場は感じているようである。

また C 社は現場の改善意欲を引き出すために、ヒヤリハット・KYT に積極的に取り組んでいるが、a 事業部においてはヒヤリハット・KYT の効果について問う設問である「ヒヤリハット・KYT の効果（問 47）」も 0.19 点と低く、マンネリ化している可能性がある。本社の方針が現場にしっかり伝わっているのか、現場ヒアリングを通じて確認する必要がある。

- ・「領域Ⅳ．現場管理の充実」（得点： 0.10 点）

領域Ⅳは現場管理がマンネリ化せず、個人の働く意欲を引き出す関わり方ができているかどうかを問う領域であるが、0.10 点と低くなっている。これは現場管理がマンネリ化し、形式的になっている可能性が高い。

また領域Ⅳにおいて、小集団活動の活性化状況を問う設問「ミーティング（班活動等）の充実（問 8）」があるが、0.06 点と低い。C 社は近年、この小集団活動の活性化を全社方針に掲げて取り組んできた。しかし 0.06 点では、活性化しているとはいえ、なぜ全社方針に掲げられているものが現場に浸透しないのか、確認していく必要がある。

### (b)階層別分析

全ての領域において階層間ギャップが極めて大きくなっている。これだけギャップが大きいと、経営者層・管理職層・現業職層がそれぞれ感じていること、問題だと思っていること、などが全てバラバラで、組織として共有される価値観が存在しない状態であると見られる。

このような状態で、先述したような全社方針を掲げても、現場に浸透する以前に管

理職層のところでその方針の浸透が阻害され、形式的な情報交換がされるのみに留まるものと考えられる。つまりヒヤリハットや KYT、小集団活動をいくら本社が推進しても、現場にその目的や意図が正しく伝わらないため、現場では形骸化してしまい、その結果としてアンケート結果も低くなっていると予測される。

#### (c)ヒアリングにおいて確認すべき事項

領域Ⅰが - 0.31 点と非常に低いですが、C 社は安全マネジメントシステムの構築に熱心に取り組んでおり、経営者層から現場までのコミュニケーションラインは制度として整えている。しかしその制度が形骸化している可能性が高い。この制度の形骸化が領域Ⅰに関するもののみならず、教育訓練制度、現場管理制度などの他の制度についても同様に発生しており、その結果、各領域の点数が低くなっているものとみられる。

その要因として、意識の階層別ギャップが生じていることがあげられる。階層別ギャップが生じていることにより、各種制度の目的や意図が現場に伝わる前の階層で途切れてしまっている可能性が高いと考えられるが、現場においても実際にそうなっているかどうか、ヒアリングにて確認する。

### ③ヒアリング結果

#### (a)ヒアリング対象

経営者層 1 名、管理職層 2 名、現業職層 6 名の計 9 名を対象にヒアリングを行った。結果については、各人からのヒアリング内容（一部）を階層別に集約してまとめている。ここでは、アンケート結果分析で取り上げた領域Ⅰ、領域Ⅲ、領域Ⅳを中心にその結果を報告する。

(b)「領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透」に関するヒアリング結果

表 3-27 「領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透」に関するヒアリング結果

階層	内容
経営者層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・a事業部長に約2年ほど前に就任したが、元々は別の事業部に所属していたため、a事業の経験はほとんどない。事業部長就任当初は驚きの連続で、特に社内ルールが整っていなかったことに驚いた。信賞必罰のうち、罰則の整備から取り組んだため現場には不満が溜まっていると思う。アンケート結果は予測していた通りである。</li> <li>・月に20日程度は現場の朝礼・夕礼に参加しており、場所に偏りが出ないよう、ローテーションを組んで各事業所を回っている。</li> <li>・経営者層、管理職層ともに人材が育っていないと感じている。生え抜きの人材はa事業部の文化に染まってしまっているため、他事業部から人を派遣してもらうなどして、徐々に体制を改善してきている。</li> </ul>
管理職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・母体が大きいため、現場と事業部長が接する機会は少ない。事業部長との接点は、月1回の事業部長朝礼・夕礼で話を聞く程度である。</li> <li>・現場には分かりやすい話で伝えようと心がけている。安全方針なども流しているが、去年と変わらない、という程度の受け止め方をしている者もいるかもしれない。分かっている人は分かっていると思う。</li> <li>・現場からの情報は、現場リーダーを通じて上がってくるが、なかには判断が難しいものもあるので、全てにフィードバックすることはできていない。</li> </ul>
現業職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場の要望を出しても、はっきりした回答がないこともあり、どこまで伝わっているのかわからない。現場からすると、管理部門はかなり遠い存在になっている。</li> <li>・今後の方針については聞いていない。a事業部が今後どの方向に向かっていくのかもわからない。</li> <li>・管理職層に相談はしやすいが、相談してもフィードバックがないこともあり、相談がいはない。</li> </ul>

a 事業部におけるアンケート調査結果では、領域Ⅰの低さが特徴として挙げられている。経営者層は月に20日程度朝礼・夕礼に参加するなど、現場との関わりを持つと積極的に動いている。しかし現業職層は、「現場からすると管理部門はかなり遠い存在」「今後の方針はわからない」など、経営者層と距離感を感じていることが確認された。その要因として、「管理職層に相談してもフィードバックがないときがある」ことが考えられる。現場で困った問題を、会社で規定している報告制度に合わせて管理職層に持ちあげても、それに対するフィードバックがなく、かつその状態が長く続けば経営者層との距離感を現場が感じ始めるのは、自然なことであり、このような状態になるべくしてなっている。また管理職層からも、相談を受けたこと全てにフィードバックできていない、とのコメントも確認が取れた。

(c)「領域Ⅲ. 教育訓練の充実」に関するヒアリング結果

表 3-28 「領域Ⅲ. 教育訓練の充実」に関するヒアリング結果

階層	内容
経営者層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新人教育カリキュラムや指導員制度など、教育訓練に関する制度は本社主導のもと、一通り揃っている。</li> <li>・現場リーダーの育成は管理職層に任せており、管理職層の率先垂範が現場リーダーを育成するうえで最も重要だと考えている。管理職層には現場の話はよく聞くこと、そのうえで間違っていることは間違っているとはっきり言うこと、という指示を出している。しかし現場リーダーに遠慮してしまい、指導しきれない者もいる。</li> <li>・現場リーダーのレベルにはバラつきが生じている。しかし一度現場リーダーにすると、降格させられないため、どう対応していくかは今後の課題である。</li> </ul>
管理職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場リーダーが各従業員に対して厳しく指導しているため、育成はされていると考えている。全体研修があるわけではないため、低くなっているのではない。</li> <li>・ヒヤリハットの提出目標は1月あたり1人1件となっているが、目標には達していない。正確な提出件数は覚えていない。</li> <li>・KYTは朝礼時に行っている。ときどき新しいネタを仕込んでいるので、マンネリ化はしていない。</li> </ul>
現業職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本社の研修等を通じて教育は行っているが、熱心に行われているという印象は受けない。個人のことを真剣に考えた育成になっていない。評価するポイントも明確になっていないため、数値で分かる部分だけで評価していると感じている。</li> <li>・現場に必要な知識を身につけさせる教育は必要だと考えている。現場で役立つ情報を共有できる場があればよい。</li> <li>・ヒヤリハットは基本的に誰も提出していないと思う。書けと言われたときに書く程度である。出したとしてもフィードバックは特にない。</li> <li>・KYTは毎朝実施しているが、マンネリ化している。もう少し工夫してほしい。</li> </ul>

経営者層のコメントにあるとおり、C社の教育訓練制度は極めて充実している。しかし現業職層からは「熱心に行われているという印象は受けない」というコメントにあるとおり、前向きな受け止め方はされていない。一方で管理職層は教育訓練制度の運用が効果的に行われていると考えており、現場の意見が管理職層に伝わっていない。

またC社が積極的に推進しているヒヤリハット・KYTについては、なぜやるのか、ということが現場に正しく伝わっていないことが確認された。そのためヒヤリハットは書けと言われたから書く、KYTはやれと言われたからやる、という書くこと・やること自体が目的となってしまうしており、本社の意図が全く伝わっていない。また領域Iと同じようにヒヤリハットについて「フィードバックがない」という状態であることが確認された。

この状況を踏まえ、たうえで管理職層のコメントでは、ヒヤリハットの提出件数を把握していない（本当にやる必要があると思っているか）、KYTはマンネリ化していない、など現場の意見が伝わっていない状況であることが確認された。

(d)「領域Ⅳ. 現場管理の充実」に関するヒアリング結果

表 3-29 「領域Ⅳ. 現場管理の充実」に関するヒアリング結果

階層	内容
経営者層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場管理については、管理職層が現場の隅々まで把握することは難しいため、当然現場リーダーに任せる部分は任せていく必要がある。しかし、営業所によっては現場リーダーにおんぶに抱っここのところもある。任すのはいいが、任せっきりに絶対にはしないよう指導している。</li> <li>・小集団活動は営業所によって温度差が生じている。その他にも、日報、ヒヤリハット等々で差が出ている。日報について、ろくに目を通さない管理職層もいるため、必ず目を通してフィードバックまで行うよう指導している。</li> </ul>
管理職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事故等がなかなか減少せず、お客様からのクレームも度々発生している。何度も何度もしつこく言い続けていくしかないと考えている。</li> <li>・小集団活動に全員が参加することはなかなか難しい。テーマは管理職層から提供している。現場に考えさせると、恐らくすぐに終わってしまう。そうであれば、こちらでテーマを設定し、議論させたほうが短時間で成果が出ると思う。</li> <li>・小集団活動に実際に参加したことはないが、議事録には目を通してしているので、参加しなくても充分把握できている。</li> </ul>
現業職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誤配送は業務内容が複雑であるため、焦っていたり疲れていたりと起きてしまう。完全にヒューマンエラーである。ヒューマンエラーを減らすには、もう少しゆとりのあるダイヤ設定が必要だと思う。</li> <li>・小集団活動名(会社独自の名称)が何なのか知らない。</li> <li>・小集団活動はマンネリ化し、停滞してしまっている。</li> <li>・小集団活動の議事録が回覧されるが、あまり内容を見ずに署名してしまっている。管理職層から回ってくる書類が多すぎて、何がどの書類かよく分からないので、中身を見ずに惰性的に署名してしまうことが多い。小集団活動の趣旨もよく分からない。</li> </ul>

管理職層のコメントにあるとおり、事故等が減少しない、という問題を抱えているが、これまで見てきたとおり、事故等を減らすための施策が現場に正しく理解されないまま運用されているように見受けられる。他方、(それを気付かせるのが経営者層の役割であると考えられるが) その問題に管理職層が気づいていない、ということが確認できた。

また C 社が全社方針に掲げている小集団活動の活性化状況については、現業職層で「小集団活動名(会社独自の名称)が何なのか分からない」のコメントがその実態をよく表している。管理職層においては「テーマは現場に考えさせない方が効率的である」「小集団活動に実際に参加したことはない」とある通り、小集団活動を進める意義を理解していなかったり、小集団活動の活性化の意識が欠如しているように見受けられる。このように、小集団活動の活性化の方針について、現場にまで浸透していない状況であることが確認された。

#### (e)まとめ

##### ・「領域Ⅰ．トップの価値観・行動の充実と浸透」について

経営者層は現場と接点を持つために、自分にできることを一生懸命に取り組む姿勢が見えた。a 事業部は規模が大きいため、営業所数が多く、また営業所間の距離も離れているが、それでもローテーションを組んで各営業所を回り、現場とコミュニケーションを図ろうとする姿勢は立派である。しかし、その努力が正しく現場に認識されていない、正しく認識されるための土壌ができていない、という実態となっている。

その理由として、経営者層と現場を繋ぐのは管理職層の役割であるが、フィードバックができていない、という発言があるとおり、繋ぐ役割を十分に果たしているとはいえない。現場から相談があったことを全て実施することは当然できないが、なぜできないか、ということは丁寧に説明する姿勢が必要である。その姿勢が不足していること、さらにその対応が長年に渡って積み重なってきた結果、現場は経営者層との距離を感じ、結果的に領域Ⅰのアンケート結果の低さに繋がっている。

##### ・「領域Ⅲ．教育訓練の充実」について

教育訓練制度自体は充実しているが、その効果を現場が認識していないというアンケート結果に対して、ヒアリングにおいて「熱心に行われているという印象は受けない」といったコメント等から、その確認が取れた。制度を整えても運用する側がその意図の理解を欠いている場合、現場では形骸化してしまう。

それを端的に表していたのがヒヤリハット・KYTである。アンケート結果において、この取組状況を問う設問「ヒヤリハット・KYTの効果（問47）」は0.19点と低かったが、ヒアリングにおいても書けと言われたから書く、やれと言われたからやる、というレベルの運用で実効性が乏しい状態であることの確認が取れ、アンケート結果と現場の実態との間で整合性が取れた。

##### ・「領域Ⅳ．現場管理の充実」について

領域Ⅳは現場管理がマンネリ化せず、個人の働く意欲を引き出す関わり方ができているかどうかを問う領域であり、アンケート結果においては0.10点と低くなっていた。これは現場管理が形式的になっている傾向を示しているが、ヒアリングにおいても現場管理が形式的になっていることの確認が取れた。それを端的に表しているのが、C社が全社方針に掲げている小集団活動の活性化状況である。現場では小集団活動の存在すら知らないものがあるなど、活性化にはほど遠い状態となっており、全社方針に掲げている内容も、その目的・意図が正しく現場にまで伝わらないと形式化してしまう、という実態が分かった。アンケート結果においても、小集団活動の取組状況を問う設問「ミーティング（班活動等）の充実（問8）」は0.06点と低く、その整合性も確認できた。

以上、大規模事業者においても、現場の実態とアンケート結果の間に整合性が確認された。

### 3.4 今後の課題

#### (1) アンケート調査票の妥当性の更なる検証

ヒアリングを通じたアンケート調査票の妥当性を継続的に検証しつつ、企業風土測定ツールの活用事例収集（結果と施策の PDCA サイクル）や、各社の経年比較等による安全パフォーマンス指標（事故率等）との相関分析を通じて、アンケート調査票の妥当性をより高めていくための研究を行っていく必要がある。

#### (2) アンケート調査結果データの蓄積

(1)を進めるうえで重要となってくるのが、アンケート調査結果の更なるデータの蓄積であるが、他社平均値の精度の向上については事業者からの要望としても多い。これらに答えていくためには、以下の内容について検討が必要と考えられる。

- ・業種別、規模別、地域別、業態別（輸送内容、事業内容等）、職種別の比較ができるような枠組みの設定とデータの蓄積
- ・安全パフォーマンス及び安全に関する取組情報も併せて収集・蓄積し、その状況とアンケート調査結果と相関関係等の分析 等

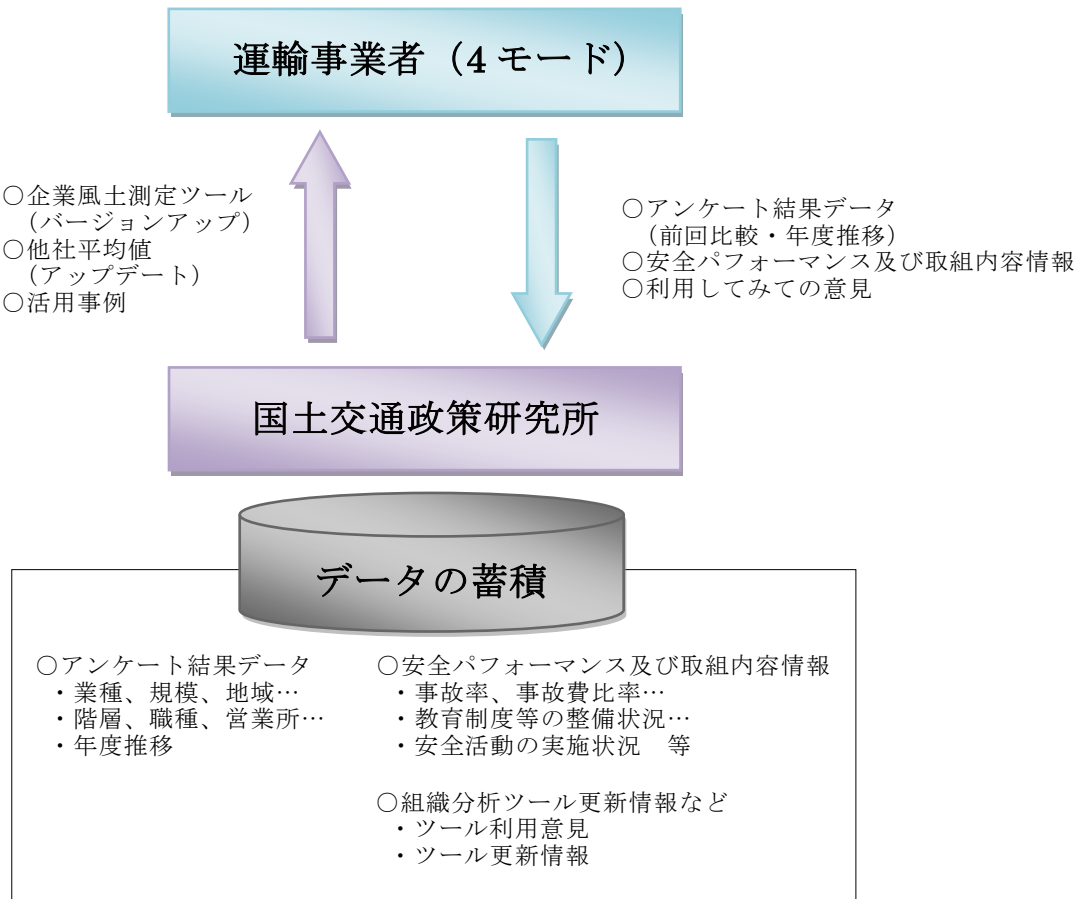


図 3-30 アンケート調査結果データの蓄積(イメージ)



## おわりに

事故や労働災害等の防止、低減を図るためには、人材・時間・コストを掛けることが必要であるが、中小事業者は経営資源が十分ではなく、安全第一とは分かっていながらも、安全と企業経営の両立に苦慮する場面も多々存在する。

しかし本調査研究において、中小事業者であっても安全に掛けられる人材・時間・コストの制約を克服し、安全確保を実現している事業者も多く存在することが分かった。それらの事業者の特徴として、トップから現場までが一体となって安全実現に向けて取り組んでおり、正に安全風土が構築されていた。その優良事業者の特徴から作り上げたのが、安全に関する企業風土測定ツールである。当ツールにより自社の安全風土を見える化することで、客観的に自社の状況を捉え、的確な改善施策の実施に繋がることが期待される。

運輸事業者にとって安全に対する取り組みは、最も重要な課題であり、ここまでやったら十分というレベルはなく、自社の状況を見据え、安全について真剣に考え続ける姿勢こそ、安全であり続ける秘訣の一つと言える。本調査研究における成果が、その一助となれば幸甚である<sup>25</sup>。

## 謝辞

本調査研究の実施に関し、運輸事業者・各協会団体・研究機関にアンケート調査、ヒアリング調査を通じて多大なご協力を頂いた。

また本調査研究を進める上で、中條武志氏（中央大学理工学部経営システム工学科教授）、小松原明哲氏（早稲田大学理工学術院教授）、森下正氏（明治大学政治経済学部教授）、酒井一博氏（公益財団法人 労働科学研究所所長）、佐相邦英氏（一般財団法人 電力中央研究所原子力中央研究所 ヒューマンファクター研究センター上席研究員）には多くの有益なご助言を頂いた。

ここに、本研究にご協力いただいた皆様方に厚く感謝の意を表したい<sup>26</sup>。

---

<sup>25</sup> 平成 25 年度も 2 万名まで実施支援を行うこととしており活用頂きたい。

<sup>26</sup> 本研究は平成 19 年度より開始され、実施してきた調査研究成果のうち、主にツールに着目して取りまとめたものである。組織的安全マネジメント研究に関わった研究所の関係者は多数に上るが、その一部は以下のとおりである。

元所長 西川健

元総括主任研究官 野澤和行、増田直樹

元主任研究官 小島克巳、橋本亮二、高橋朋秀、内山仁

元研究官 堀桂子、亀田吉隆、佐藤真純、児玉陽太

## 参考文献

- 1 国土交通省(2010): 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 ～輸送の安全性の更なる向上に向けて～
- 2 国土交通省(2006): 公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会最終とりまとめ.
- 3 高野研一, 津下忠史, 長谷川尚子, 廣瀬文子, 佐相邦英(2002): 意識面・組織面から見た安全診断システムの構築 (その 1) - 診断に必要な機能および診断結果の妥当性の検討 -
- 4 宮地由芽子, 村越暁子, 赤塚肇, 鈴木綾子(2009): 職場の安全風土評価手法の開発. 鉄道総研報告 Vol.23, pp.23-28
- 5 福井宏和, 吉田道雄, 吉山尚裕(2001): 原子力発電所における安全風土に関する研究. INSS Journal Vol.23, pp.2-14
- 6 庄司卓郎, 輿水ヒカル, 鈴木芳美(2002): 建設作業現場における企業の安全活動とその効果に関する調査研究. 産業安全研究所安全資料 NIIS-SD-No.17
- 7 ジェームズ・リーズン(1999): 組織事故一起こるべくして起こる事故からの脱出 - 日科技連
- 8 施桂栄, 井上枝一郎, 細田聡(2012): 産業組織を対象とした安全文化評価ツールの開発研究. 関東学院大学人間環境学会紀要第 18 号, pp.1-10
- 9 一谷彊(1991): 性格と性格検査: その現状と課題. 京都教育大学紀要第 78 号, pp.17-40
- 10 薄衣佐吉(1967): 喜働経営学入門. 白桃書房
- 11 国土交通省(2009): 事故、ヒヤリ・ハット情報の収集・活用の進め方 ～事故の再発防止・予防に向けて～ (自動車モード編)

# 資料編

## 資料 1 郵送調査用アンケート

各 位

国土交通省 国土交通政策研究所

### 「組織的安全マネジメントに関する実態調査」ご協力をお願い

#### 1. 調査の主旨

交通事故や労働災害などに対する安全を確保し、継続するためには、組織のトップから現場の従業員に至るまで、シンプルでわかりやすいノウハウを共有し、それらを組織として蓄積し、繰り返し実践していくことが必要と考えます。

しかし、とりわけ中小企業では、経営資源が十分ではなく、人材・時間・コストの制約を受けることが多く、また、安全は大切だと分かっているにもかかわらず、お客様への対応や企業の経済性（コスト）と両立することが困難な状況も現実にはあるのではないかと思います。

これらを解決していくには多くの優良事例に学ぶことが大切ではないでしょうか。効果的なノウハウや、安全にかけられる人材・時間・コストなどの制約をどのように克服しているかなど、そのノウハウを明らかにすることが求められていると考えます。

#### 2. 調査の対象と目的

**この郵送調査の対象は、組織的安全マネジメントに熱心な努力を継続されている中堅・中小企業を想定しています。**

**ISO9001・14001、安全性優良事業所(Gマーク)、グリーン経営等の認証事業者、安全衛生表彰者、業界団体等の取り組み事例紹介記事などから選定しています。**

調査票を返送頂いた企業については、協力企業として調査報告書・国土交通政策研究所ホームページ等において協力企業リストとして企業名を掲載させていただきます。

また、調査回答の内容を検討し、特に熱心な取り組みを行われている企業を選定し、訪問調査の協力を依頼したいと考えています。その訪問調査の結果を、優良事例（ケーススタディ）として整理し、最終的に組織的安全マネジメントの手引き（ノウハウ集）にまとめ、国土交通政策研究所のホームページからダウンロードできるようにする予定です。

なお4月中を目途に、他産業も含めた約300件の安全の事例記事等（検索項目数約2,000件）を収めた「事例データベース」をダウンロードできる準備を進めています。

（研究所ホームページへは、検索エンジンで「国土交通政策研究所」と入力）

#### 3. 調査概要

この郵送調査では、①安全に関する実績データ、②組織的安全マネジメントの実践状況に関するチェックリストおよび自社の重点取り組み内容、③ハード面の安全対策、④外部人材のノウハウ活用についてのニーズについて把握し、今後の行政施策に反映させていただきます。

つきましては、業務ご多忙の折、誠に恐縮ですが、本調査の目的を十分ご理解の上、ご協力くださいますようお願いいたします。なお、本調査の記入内容につきましては、秘密を厳守し、この調査目的以外には一切使用いたしませんので、念のため申し添えます。

【記入上のお願い】

1. 回答は平成21年5月8日(金)までに投函ください。  
同封の返信用封筒にて、**回答用紙のみ送付ください**。後日、国土交通政策研究所のホームページにおいて公開する各社の取り組み状況と自社を比較するため、回答用紙のコピーを残しておくことをお勧めします。

【目 次】

1. 貴社の概要、業態の確認 .....	3
2. 安全に関する実績データ .....	5
3. 組織的安全マネジメントのチェックリスト .....	9
4. 自社の重点取り組み内容 .....	14
5. ハード面の取り組み内容 .....	15
6. 安全管理に関する外部人材のノウハウを活用することについて .....	17
7. その他のご意見・ご要望などについて .....	18

別 添 .....	回答用紙
-----------	------

**【1. 貴社の概要、業態の確認】**

以下について基準日は、平成 20 年（2008 年）4 月 ～ 平成 21 年（2009 年）3 月の間の、貴社の決算日現在でお答えください。

問 1. 貴社の創立、規模等についてお伺いします。選択肢のあるものは、該当する数字を選択して、回答用紙に記入してください。

(1) 創立からの年数

- ① ～ 5 年以下      ② 5 年超～10 年以下      ③ 10 年超～20 年以下  
④ 20 年超～30 年以下      ⑤ 30 年超～40 年以下      ⑥ 40 年超～50 年以下  
⑦ 50 年超

(2) 年 商

- ① ～ 5 億円以下      ② 5 億円超～10 億円以下      ③ 10 億円超～20 億円以下  
④ 20 億円超～30 億円以下      ⑤ 30 億円超～40 億円以下  
⑥ 40 億円超～50 億円以下      ⑦ 50 億円超

(3) 年商に占める備車収入割合

- ① ～10%以下      ② 10%超～20%以下      ③ 20%超～30%以下  
④ 30%超～40%以下      ⑤ 40%超～50%以下      ⑥ 50%超

(4) 車両保有台数

- ① ～ 20 台以下      ② 21～ 50 台以下      ③ 51～100 台以下  
④ 101～200 台以下      ⑤ 201～300 台以下      ⑥ 301 台以上

(5) 人員数（役員を含む）

- ① ～ 20 人以下      ② 21～ 50 人以下      ③ 51～100 人以下  
④ 101～200 人以下      ⑤ 201～300 人以下      ⑥ 301 人以上

(6) グループ会社数（実質的に経営者が同一の会社）

- ① 自社のみ（別会社なし）      ② 自社以外に 1～2 社  
③ 自社以外に 3～5 社      ④ 自社以外に 6 社以上

問2. 貴社の事業形態、輸送品目についてお伺いします。該当する数字を選択して、回答用紙に記入してください。

(1) 運送事業の種類（上位3つまで）

- |        |         |        |
|--------|---------|--------|
| ① 一般貨物 | ② 特別積合せ | ③ 特定貨物 |
| ④ 霊柩   | ⑤ 軽貨物   | ⑥ 利用運送 |

(2) 主な輸送形態（上位3つまで）

- |       |        |       |
|-------|--------|-------|
| ① 貸切  | ② 積合せ  | ③ 引越  |
| ④ 宅配  | ⑤ コンテナ | ⑥ 重量物 |
| ⑦ 廃棄物 | ⑧ 危険物  | ⑨ その他 |

(3) 主な輸送エリア

- |          |              |
|----------|--------------|
| ① 地場中心   | ② 地場・中長距離の両方 |
| ③ 中長距離中心 | ④ その他        |

(4) 主な輸送品目（上位3つまで）

- |                |              |
|----------------|--------------|
| ① 農水産品、林産品     | ② 原油、石炭、金属鉱石 |
| ③ 食料、飲料        | ④ 繊維工業品      |
| ⑤ 木材、木製品       | ⑥ 紙、紙加工品     |
| ⑦ 出版、印刷物       | ⑧ 化学製品、ゴム製品  |
| ⑨ 窯業、土石製品      | ⑩ 鉄鋼、金属製品    |
| ⑪ 一般（精密）機械、同部品 | ⑫ 電気機械、同部品   |
| ⑬ 輸送機械、同部品     | ⑭ 日用品        |
| ⑮ 砂利・砂・石材      | ⑯ 宅配貨物       |
| ⑰ 引越貨物         | ⑱ 廃棄物        |
| ⑲ 建設資材         | ⑳ その他        |

(5) トラック運送事業以外の事業（貴社及びグループ会社も含めて、年商上位3つまで）

- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| ① 倉庫（流通加工）等物流関連 | ② バス・タクシー等旅客関連 |
| ③ 海運等輸送関連       | ④ 自動車整備業       |
| ⑤ 自動車販売業        | ⑥ 土木・建設業       |
| ⑦ 小売業           | ⑧ 卸売業          |
| ⑨ その他           | ⑩ なし           |

## 【2. 安全に関する実績データ】

交通事故の発生率などは定量的なデータを算出し、同じ算出基準で他社や優良企業などと比較することにより、自社の目標管理のためにも活用できるのではないのでしょうか。

特に事故件数や事故費などのマイナス情報は、事業者同士でお互いに情報交換することは避けられがちであると思います。そのため、一定のサンプル数を収集して、参考データを情報提供することは有益であると考えました。

【交通事故発生率を、走行10万km当りで見ると次のようになっています】

・トラック 0.5件/10万km (損害保険協会の調査(平成7年)より作成)

※上記のデータには、保険適用の事故の他、保険不適用、軽微な接触事故を含めています。  
(商品事故、過失割合ゼロの被害事故は含めていません。)

問3. 安全管理のため、貴社の交通事故に関する状況についてお伺いします。該当する数字を選択して、回答用紙に記入してください。

(1) 自社の交通事故発生率の算出

- ① 算出できる 「(3)～」
- ② 算出できない 「(2)～」

(2) 算出できない理由(複数可)

- ① 事故件数を把握していない
- ② 軽微な接触事故を把握していない
- ③ 年間の走行距離を把握していない

「回答後、(問4)～」

(3) 平成19年度<sup>\*1</sup>の「交通事故発生率」は次のうちどこに該当しますか。

- ① ～0.2件以下
- ② 0.2件超～0.4件以下
- ③ 0.4件超～0.6件以下
- ④ 0.6件超～0.8件以下
- ⑤ 0.8件超～1.0件以下
- ⑥ 1.0件超

※1 年度は貴社の会計年度で記入してください。平成20年度で記入できる場合は、平成20年度について記入してください。

★可能であれば、平成18年度<sup>\*2</sup>、17年度<sup>\*2</sup>についてもご回答ください。

※2 (3)を平成20年度で記入した場合は、平成19年度、18年度について、可能であればご回答ください。



問4. 経営上できるだけ少なく抑えたい保険料（自賠責保険を含む）と事故費についてお伺いします。該当する数字を選択して、回答用紙に記入してください。

(1) 任意保険への加入状況（共済含む）

- ① 任意保険に加入している 「(2) へ」  
② 任意保険に加入していない 「(3) へ」

(2) 任意保険に加入している場合、その保険の種類（複数可）

- ① 対人・対物賠償                      ② 搭乗者傷害  
③ 車両保険                              ④ 貨物保険                              ⑤ その他

(3) 年間の事故費

- ① 事故費を把握している 「(4) へ」  
② 事故費を把握していない 「(6) へ」

(4) 事故費を把握している場合、当該費用に含めている項目（複数可）

- ① 保険の免責金額  
② 相手方への見舞金品・慰謝料・弁償金  
③ 自車の車両修理代、レッカー代  
④ 自車の積載貨物に対する弁済費用  
⑤ 事故に係る係争(弁護士、裁判等)費用  
⑥ その他

(5) 平成19年度<sup>※3</sup>の「売上高に占める(保険料+事故費)比率」を計算してください。

「売上高に占める(保険料+事故費)比率＝(保険料+事故費)÷売上高×100」

☆トラック運送業界平均は2.7% (H18年度) となっています。(全日本トラック協会  
経営分析報告書より)

- ① ～1.0%以下                      ② 1.0%超～2.0%以下  
③ 2.0%超～3.0%以下              ④ 3.0%超～4.0%以下  
⑤ 4.0%超～5.0%以下              ⑥ 5.0%超～6.0%以下  
⑦ 6.0%超

(6) 平成19年度<sup>※3</sup>の「売上高経常利益率」は次のうちどこに該当しますか（上記（5）の比率と対照するためです）。

「売上高経常利益率＝経常利益÷売上高×100」

☆トラック運送業界の平均は0.7% (H18年度) ですが、一般に企業経営では3%  
を下回ると停滞レベルと判断されます。(全日本トラック協会資料を参照して記載)

- ① ～0.5%以下                      ② 0.5%超～1.0%以下  
③ 1.0%超～1.5%以下              ④ 1.5%超～2.0%以下  
⑤ 2.0%超～2.5%以下              ⑥ 2.5%超～3.0%以下  
⑦ 3.0%超～4.0%以下              ⑧ 4.0%超

※3 可能であれば、平成18年度、17年度についてもご回答ください。なお(5)(6)を平成20年度で記入した場合は、平成19年度、18年度について、可能であればご回答ください。

自動車運送事業の経営環境はますます厳しさを増してきていますが、このような環境下にあっても、従業員の安全と健康を確保するとともに、快適な職場環境の形成を促進し、労働災害を起さないよう努めることは、事業経営の基本であることは言うまでもありません。

【労働災害度数率を100万時間当りでみると、次のようになっています】

・トラック 3.34人/100万時間 (厚労省労働災害動向調査(事業規模100人以上)より)

【度数率を従業員100人当りの死傷者数発生率に換算してみると、次のようになっています】

・トラック 0.89人/100人 (上記及び賃金構造基本統計調査をもとに算出)

※上記労働災害は休業1日以上業務上の死傷災害(通勤災害除く)が対象となっています。

問5. 貴社の労働災害の発生状況についてお伺いします。該当する数字を選択して、回答用紙に記入してください。

(1) 労働災害度数率や発生率の算出

- ① 算出できる 「(3)～」  
② 算出できない 「(2)～」

(2) 算出できない理由(複数可)

- ① 労働災害(通勤災害を除く)による死傷者数を把握していないため  
② 従業員数(常用のパート・アルバイト等含む)を正確に把握していないため  
③ 年間の労働時間を把握していないため

「回答後、(問6)～」

(3) 平成19年度<sup>\*4</sup>の「労働災害度数率」は次のうちどこに該当しますか。

- ① ～2.5人以下                      ② 2.5人超～3.0人以下  
③ 3.0人超～3.5人以下              ④ 3.5人超～4.0人以下  
⑤ 4.0人超～4.5人以下              ⑥ 4.5人超

(4) 平成19年度<sup>\*4</sup>の「労働災害発生率」(従業員100人当りの死傷者数発生率)は次のうちどこに該当しますか。

- ① ～0.5人以下                      ② 0.5人超～0.8人以下  
③ 0.8人超～1.1人以下              ④ 1.1人超～1.4人以下  
⑤ 1.4人超～1.7人以下              ⑥ 1.7人超

※4 可能であれば、平成18年度、17年度についてもご回答ください。なお(3)(4)を平成20年度で記入した場合は、平成19年度、18年度について、可能であればご回答ください。

従業員定着率は、経験やノウハウの蓄積、組織への帰属意識などに影響を与え、事故等の発生とも関係があると言われていました。

一般に定着率が低くなると安全管理にマイナス影響を及ぼし、逆に定着率が高くなればプラス影響を及ぼすと言われていました。

問6. 貴社の従業員定着率（試用期間中の離職と定年により離職した者は除く）についてお伺いします。該当する数字を選択して、回答用紙に記入してください。

(1) 従業員定着率の把握状況

- ① 算出している（できる） 「(3)～」  
② 算出していない（できない） 「(2)～」

従業員定着率＝  
(期末従業員数－期中離職者数)  
÷ 期末従業員数×100  
※常用のパート、アルバイト等含む。

(2) 従業員定着率を算出していない理由（複数可）

- ① 従業員数の雇用形態が多様であり、算出する必要性が少ないため  
② 従業員の採用・退職頻度が高く、算出が煩雑であるため  
③ 定着率が高く算出する必要がないため

「回答後、(問7)～」

(3) 平成19年度<sup>※5</sup>の「従業員定着率」は次のうちどこに該当しますか。

- ① ～70%以下                      ② 70%超～75%以下  
③ 75%超～80%以下              ④ 80%超～85%以下  
⑤ 85%超～90%以下              ⑥ 90%超～95%以下  
⑦ 95%超

※5 可能であれば、平成18年度、17年度についてもご回答ください。なお(3)を平成20年度で記入した場合は、平成19年度、18年度について、可能であればご回答ください。

トラック運送業界の自己資本比率の平均は21.2%（H18年度）となっています。この比率が高いほど財務の安全性が高いと言われ、一般的には30%が分岐点となります。

（全日本トラック協会資料を参照して作成）

財務の安全性と組織的安全マネジメントについて、どのような関連性があるか検討したいと考えていますので、財務の安全性の代表的な指標である自己資本比率についてお尋ねします。

問7. 平成19年度<sup>※6</sup>の自己資本比率についてお伺いします。該当する数字を選択して、回答用紙に記入してください。 ※6 平成20年度が終了している場合は、20年度についてご回答ください。

「自己資本比率＝純資産（資本の部）合計÷負債資本合計×100」

- ① ～10%以下                      ② 10%超～20%以下  
③ 20%超～30%以下              ④ 30%超～40%以下  
⑤ 40%超～50%以下              ⑥ 50%超～60%以下  
⑦ 60%超

### 【3. 組織的安全マネジメントのチェックリスト】

組織的安全マネジメントに関して、A. トップのコミットメントと行動、B. マネジメントシステム、C. 教育訓練制度、D. 現場管理の4つの観点から、自己診断を行うチェックリスト（案）を作成しました。

このチェックリストにお答え頂いた結果等を参考に、今後、組織的安全マネジメントの分析ツールを開発していきたいと考えておりますので、ご協力ください。

問8. 以下について自社の取り組みに一番近いと思うところを1つだけ選択して、その記号を回答用紙にご記入ください。取り組んでいない等の場合には、「ア」を選択してください。

#### A. トップのコミットメントと行動

1. 行動見本 (現場巡回)	ア	営業や社外活動などで忙しく、トップと現場との交流は不足しがちである
	イ	理念・行動指針はトップが見本となるよう取り組み、出来るだけ現場に出向いている
	ウ	トップは現場を良く見て回り、問題点は即座に管理者等と共有し改善している

2. 経費予算配分	ア	法規制への対応以外で、業務改善や人材育成の予算確保は余りできない
	イ	同業者の動向なども見て、全車とはいかないが新たな車両、機器など導入している
	ウ	新たな車両、機器などを全車へ積極的に導入し、人材育成予算を確保している

3. 賞罰制度	ア	無事故などの手当、事故惹起者への罰則などを定めている
	イ	無事故手当等の他、勤怠、実績などを含む賞罰制度を定め、運用している
	ウ	個人の成績の他、班活動等とも関連した賞罰制度を運用し、育成に貢献している

#### B. マネジメントシステム

1. 理念・行動 指針	ア	安全方針などを掲示・配布しているが、やや形式的になってしまっている
	イ	期待する行動指針を具体化し、唱和などで普段から意識する工夫をしている
	ウ	理念が現場の意識に浸透し、期待する行動指針が業務で遂行されている

2. マネジメント サイクル	ア	安全の目標や計画を立てているが、チェック・対応策の検討・指示が十分でない
	イ	安全目標に対する計画の達成度を日次・月次でチェック・指示している
	ウ	チェックに基づいた対応策を具体的に指示し、対策実施後の確認も行っている

<b>3. 情報管理の しくみ(安全の 実績・情報)</b>	ア	情報を上げるよう指示しているが、収集のルールを徹底させるのが課題である
	イ	情報管理のしくみを構築し、運用しており、収集・報告の徹底を図っている
	ウ	安全実績、原単位情報の情報管理を整備し、必要情報がリアルタイムに把握できる

<b>4. 人員配置と 異動</b>	ア	人員・人材が不足しているため、適性を考えた配置転換は現実には難しい
	イ	事故等の発生、本人の適性を考慮して配置転換等も適宜実施している
	ウ	定期的な評価制度を運用し、育成方針とも関連した配置と異動を行っている

<b>5. 管理者育成</b>	ア	管理すべき役割を定めているが、人員・人材不足で管理は十分でない
	イ	管理すべき役割を明確化し、責任と権限を持たせ、管理者育成を図っている
	ウ	管理者がトップの意思を十分理解し、期待に応え責任を遂行している

<b>6. 協力業者管理</b>	ア	協力会社の安全管理は各社の責任であり、内容に関わることはしていない
	イ	協力会社の事故等の実績を把握し、改善を依頼している(又は協力会社はない)
	ウ	安全会議等への参加、安全管理状況の確認など協同して改善に取り組んでいる

<b>7. 顧客の評価</b>	ア	安全管理に取り組んでいるが、顧客からの評価はまだ上がっていない
	イ	安全や管理面で継続的取り組みを行ってきたため、顧客から評価されている
	ウ	荷主要求・仕事の採算と安全を両立させ、顧客信用により仕事が広がっている

### C. 教育訓練制度

<b>1. 採用・新人 教育</b>	ア	採用環境が厳しいので、まずは採用して新人教育と実務でフォローしている
	イ	採用基準、新人教育、ワンマン運行の判定基準などを定め、実施している
	ウ	会社の育成方針に沿って採用基準・教育計画を定め、実施し、定着率も高い

<b>2. 運転スキル、 作業スキル訓練</b>	ア	新人教育、外部研修が中心で、具体的なスキルは明確になっていない
	イ	外部研修も含め、スキル向上の計画を立てて実施、運営している
	ウ	必要なスキル基準を明確にし、具体的な修得を進め、定期的な評価も行っている

<b>3. 事故分析、 再発防止教育</b>	ア	事故を起こすなど問題があった場合、個別に面接等を行い、指導している
	イ	安全衛生委員会などの場で定期的に事故分析、再発防止を行っている
	ウ	委員会等の他、定期的に全員と個別に面接や交流をしながら指導を行っている

<b>4. KYT、ヒヤリ ハット</b>	ア	KYTの実施、ヒヤリハット情報の収集・教育は重要だが、実施は不定期である
	イ	KYTの実施、ヒヤリハット情報の収集・教育を、定期的・継続的に行っている
	ウ	運行記録・データ分析を行い、危険マップ等の作成や運行指導に活用している

<b>5. 小集団活動 (班活動)</b>	ア	集まって話す場を設けているが、業務で定期開催が継続できない場合もある
	イ	班長(リーダー)を任命し、班会議等の開催を継続し、情報共有の場となっている
	ウ	改善テーマを掲げ、小集団活動を行い、安全等の目標達成の原動力となっている

#### D. 現場管理

<b>1. ルールの順守</b>	ア	必要なルールは定めているが、不十分なことや守らないことで事故やミスが起きる
	イ	決められたルールは守ろうとする組織になっている
	ウ	現場でのコツが、ルールや会話の中で共有され、活かそうという意識が高い

<b>2. 日常点検・ 整備</b>	ア	各自が日常のルールどおり実施しているが、やや形式的になってしまっている
	イ	重要な箇所について重み付けをした点検・整備のルールを設定して実施している
	ウ	修理履歴等を分析して、日常点検のあり方を見直し、予防的な整備が行われている

<b>3. 整理、整頓、 洗車、清掃</b>	ア	整理、整頓、洗車、清掃をルール化しているが、徹底や継続が課題である
	イ	ルールに基づいて取り組む意識が根づいており、良い状態が保たれている
	ウ	自ら進んで、整理、整頓、洗車、清掃を行い、顧客や訪問者などから褒められる

<b>4. 現場巡回指導</b>	ア	人員・人材が限られているため、現場巡回指導は十分に出来ていない
	イ	安全パトロール等の実施を行いその結果を当該箇所へ通知している
	ウ	安全パトロール等を計画的に実施し、問題を指摘し、改善後の確認をしている

<b>5. 点呼・朝礼</b>	ア	基本的に対面で実施しているが、形式的なところもあり、ややマンネリ化している
	イ	点呼・朝礼の場は形式的にならない工夫をし、コミュニケーションを図っている
	ウ	点呼・朝礼では、気づいた点をその場で即指導し、緊張感があり、活性化している
<b>6. 身だしなみ、 服装</b>	ア	決められたユニフォームはあるが、一部ルール違反が見られる
	イ	全員が正しくユニフォームを着用し、清潔な身だしなみを保っている
	ウ	ユニフォームの機能性やコーポレートイメージなどを考慮した改善が行われている
<b>7. 挨拶、返事、 報告</b>	ア	声をかければ挨拶や返事が返ってきて、報告は点呼・日報提出時に行う
	イ	自ら先に挨拶をし、返事も元気が良く、決められた報告を行っている
	ウ	挨拶、返事で顧客や周囲から褒められ、現場で気づいたことの報告もある
<b>8. 時間管理、 生活管理</b>	ア	一部時間を守れない人もいるが、仕事を考えて生活管理を行っている
	イ	各自が自己管理の意識を持ち、生活管理や健康管理を図っている
	ウ	本人の生活管理はもとより、家族からの協力も得て自己管理が徹底している
<b>9. 協力意識</b>	ア	問題が起きれば協力するが、進んで職場を良くしようとするまでには至っていない
	イ	管理者をはじめ班長やリーダーのリーダーシップにより、協力体制が築かれている
	ウ	周囲への協力を惜しまず、自分の役割を越えて働く風土になっている

問9. 組織的安全マネジメントのチェックリストをつけてみた感想、ご意見などについて、回答用紙に記入してください。

(1) チェックリストの内容についての評価 (複数可)

- ① 課題チェック、目標レベルの設定などに活用できる
- ② 各営業所など部署別を実施して、比較するために活用できる
- ③ 安全に限らず、組織管理で共通の内容として活用できる
- ④ チェックリストの項目が不足しているの見直しが必要である
- ⑤ 選択肢が抽象的・定性的であり、差が分かりにくく回答しづらい
- ⑥ 選択肢の内容が、管理や現場の実態と乖離している
- ⑦ 内容が一般常識的で、余り参考にならない

(2) チェックリストに対する意見 (複数可)

- ① 全社(本社)と営業所(現場)など、チェックリストを分けた方がよい
- ② 経営者・管理者だけでなく、従業員がつけるチェックリストもあるとよい
- ③ 地域や業種・業態による違いを考慮した方がよい
- ④ 運行管理者の業務など、法規制の内容をもう少し盛り込んだ方がよい
- ⑤ ソフト面の他、ハード面や技術・スキル面などの項目を増やした方がよい
- ⑥ 同業他社や優良企業との比較を行えるデータがあるとよい
- ⑦ チェックリストに対応した改善のための取組事例集が用意されているとよい
- ⑧ チェックリストは補完的なものであり、実際の現場を見る必要がある
- ⑨ 安全だけ切り分けて組織のマネジメントを見ることはできない(総合的なチェックリストが必要である)
- ⑩ 類似のチェックリストは、既に自社で用意し活用している
- ⑪ 類似のチェックリストを、コンサルタントなどから提供を受け、使ったことがある
- ⑫ 今回の調査成果として組織分析のツールが完成したら試してみたい

(3) チェックリストに対して、(1)(2)の選択肢では回答できなかった感想、ご意見などございましたら、ご自由に回答用紙にお書きください。



#### 【4. 自社の重点取り組み内容】

安全を確保し、継続するため、様々な安全管理に取り組み、日々工夫を重ね、組織のトップから現場の従業員に至るまでシンプルでわかりやすいノウハウを共有し、それらを組織として蓄積し、繰り返し実践されていることと考えます。

交通事故や労働災害などを業界として1件でも減らすため、調査回答を踏まえて、安全管理の取り組みに熱心な企業を数十社以上訪問し、他社にも参考となるケーススタディを作成する予定です。

問10. 安全管理に関して、貴社の重点取り組み内容、徹底事項など、特に重要視し、工夫して取り組んでいる内容（例えば年間計画の重点施策など）について、出来るだけ具体的に回答用紙に記入してください。（上位3つ）

## 【5. ハード面の取り組み内容】

ハード面での安全対策として、デジタコの導入、ドラレコ・バックアイカメラの装着、車間距離・スリップ・横転等の制御機能などを装備した先進安全自動車（ASV）の導入などがあります。これらの機器や車両についても、マネジメント（ソフト面）の安全対策と合わせて導入を進められているかと思えます。

問11. 貴社では、どのような機器、先進安全自動車の導入を重要視していますか。以下の選択肢の中で、該当するものを選び、回答用紙に記入してください。（主要なもの、上位5つ）

- ① デジタコ                      ② ドラレコ                      ③ アルコールチェッカー
- ④ バックアイカメラ          ⑤ ふらつき警報                ⑥ 車線逸脱警報
- ⑦ 車間距離警報                ⑧ 高速ACC（定速走行・車間距離制御）
- ⑨ トラクションコントロール付きABS（車輪スリップ時制動力・駆動力制御）
- ⑩ EVSC（車両横滑り時制動力駆動力制御）                      ⑪ 衝突被害軽減ブレーキ

問12. 以下のA～Dの機器等について、貴社での現時点における導入状況を機器ごとにお答えください。それぞれ選択肢から1つ選び、回答用紙に記入してください。

### [A. デジタコ]

#### (1) 導入の有無

- ① 導入している                「(2)～」
- ② 導入していない              「[B. ドラレコ]～」

#### (2) 保有台数当りに占める導入率

- ① ～20%以下                      ② 20%超～40%以下                      ③ 40%超～60%以下
- ④ 60%超～80%以下                ⑤ 80%超

#### (3) 車両1台当りの平均導入費用（補助金は考慮しない） ※各機器およびシステムも含む費用

- ① ～15万円以下                      ② 15万円超～20万円以下                      ③ 20万円超～25万円以下
- ④ 25万円超～30万円以下                      ⑤ 30万円超

[B. ドラレコ]

(4) 導入の有無

- ① 導入している 「(5) へ」  
② 導入していない 「[C. バックアイカメラ] へ」

(5) 保有台数当りに占める導入率

- ① ~20%以下 ② 20%超~40%以下 ③ 40%超~60%以下  
④ 60%超~80%以下 ⑤ 80%超

(6) 車両1台当りの平均導入費用（補助金は考慮しない）  
※各機器およびシステムも含む費用

- ① ~5万円以下 ② 5万円超~10万円以下 ③ 10万円超~15万円以下  
④ 15万円超~20万円以下 ⑤ 20万円超

[C. バックアイカメラ]

(7) 導入の有無

- ① 導入している 「(8) へ」  
② 導入していない 「[D. 先進安全自動車の導入状況] へ」

(8) 保有台数当りに占める導入率

- ① ~20%以下 ② 20%超~40%以下 ③ 40%超~60%以下  
④ 60%超~80%以下 ⑤ 80%超

(9) 車両1台当りの平均導入費用

- ① ~5万円以下 ② 5万円超~10万円以下 ③ 10万円超~15万円以下  
④ 15万円超~20万円以下 ⑤ 20万円超

[D. 先進安全自動車の導入状況（問11の⑤~⑪の一部でも装備されているASV車）]

- ⑤ふらつき警報 ⑥車線逸脱警報 ⑦車間距離警報  
⑧高速ACC（定速走行・車間距離制御）  
⑨トラクションコントロール付きABS（車輪スリップ時制動力・駆動力制御）  
⑩EVSC（車両横滑り時制動力駆動制御） ⑪衝突被害軽減ブレーキ

(10) 保有台数当りに占める導入率

- ① ~5%以下 ② 5%超~10%以下 ③ 10%超~20%以下  
④ 20%超~30%以下 ⑤ 30%超~50%以下 ⑥ 50%超~80%以下  
⑦ 80%超

## 【6. 安全管理に関する外部人材のノウハウを活用することについて】

中小運輸企業には、安全管理などにおいて組織的なマネジメントをできる人材が不足しているといわれています。

このため当研究所ではその対策として、「安全管理を組織的にマネジメントしてきた実績のあるアドバイザー（運輸企業 OB 等）を活用できる仕組み」の可能性について検討したいと考えています。

問 1 3. 貴社では、これまで、安全管理に関して外部人材のノウハウを取り入れるために、次の a～e のような活用を行ったことはありますか。 回答用紙に記入してください。

① ある（下記 a～e より、活用実績のあるものを全て選択し、回答用紙に記入）

- a. コンサルタントを活用
- b. 他企業 OB から顧問・嘱託などとして活用
- c. 官公署 OB を顧問・嘱託などとして活用
- d. 保険会社・車両ディーラーなどのサービスで専門家を活用
- e. NASVA（自動車事故対策機構）などの公的機関のサービスを活用

② ない（問 1 5）～

問 1 4. 上記問 1 3 で、「①ある」と答えた方にお聞きます。

活用した内容についての満足度はいかがですか。問 1 3 の a～e で選択したそれぞれについて、以下より最も近いものを 1 つ選び、回答用紙に記入してください。

- ① 社内に定着し、十分な成果があり満足である
- ② 効果はあったが、定着・継続が課題である
- ③ 一時的な意識づけはできたが、目に見える成果は上がらなかった
- ④ 自社では内容がマッチせず、やや不満である
- ⑤ 内容が一般論で具体性が無く、不満である

問 1 5. 貴社では、安全管理に関して、どのようなことについて外部人材からノウハウを得たいと期待しますか。下記より上位 3 つまで選び、回答用紙に記入してください。

- ① トップへのアドバイス
- ② 方針やマネジメントへのアドバイス
- ③ 運行管理者、事故惹起者などへの直接指導
- ④ 継続的な助言・指導（顧問、嘱託等）
- ⑤ 法的対応、監査対応等へのアドバイス
- ⑥ 管理者の教育・研修
- ⑦ 現場への教育・研修
- ⑧ 複数企業合同での勉強会の講師
- ⑨ 教育訓練制度の提案
- ⑩ その他
- ⑪ 特になし（問 1 8）～

問16. 貴社では、問15の内容について、他企業等でその分野の経験や実績を有し、ノウハウを有すると認定を受けた専門のアドバイザーから、有料で助言や指導を受けたいと思いますか。下記から1つ選び回答用紙に記入してください。

① 思う 「問17)～」

② 思わない 「問18)～」

問17. 半日程度での助言や指導の場合、どの程度の費用であれば活用したいと思いますか。下記より、該当する項目1つを選び、回答用紙に記入してください。

※交通費、謝金、日当、事務経費など全て込みでの費用

① 20万円

② 10万円

③ 7万円

④ 5万円

⑤ 3万円

⑥ 有料では活用しない

⑦ その他

#### 【7. その他のご意見・ご要望などについて】

問18. 現在、①貴社で抱えている安全対策上の問題、②業界団体（協会等）や行政へのご意見・ご要望などがございましたら回答用紙にご記入ください。

～ご協力ありがとうございました～

資料 2 アンケート調査票(自動車版)

安全に関する アンケート調査票					自動車版					
この調査はあくまでも安全の向上に役立てるものであり、あなたの回答の良し悪しや人事評価などに使用するものではありません。 ★「はじめに」 あなたの部門・階層等、該当する数字に○をつけて下さい。またご自分の階層等が不明な場合は、必ず上司に確認して下さい。										
■( 階層 )		■( )		■( )		■( )		■( )		
1		1		1		1		1		
2		2		2		2		2		
3		3		3		3		3		
4		4		4		4		4		
5		5		5		5		5		
6		6		6		6		6		
7		7		7		7		7		
8		8		8		8		8		
9		9		9		9		9		
10		10		10		10		10		
「あなたの職場」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。										
但し、設問(問1～9)のうち、あなたの職場の業務内容に合致しない設問は、空欄にしてください。						1.全くあてはまらない	2.余りあてはまらない	3.どちらとも言えない	4.多少あてはまる	5.非常によくあてはまる
1	私の職場では、あいさつ、身だしなみ、マナーについて、日頃から繰り返して指導がされている。	1	1	2	3	4	5			
2	私の職場では、日常業務(点検・整備など)の中で気づいたことが報告され、日々の改善に繋がっている。	2	1	2	3	4	5			
3	私の職場では、始業や点呼時に、本人の状況をふまえて、親身になった指示・指導がされている。	3	1	2	3	4	5			
4	私の職場では、終業や帰庫時に、本人の状態・現場の状況に関心をもって声かけ、報告が行われている。	4	1	2	3	4	5			
5	私の職場では、朝礼・ミーティング等が工夫されており、気持ちの切り替えや安全意識向上に役立っている。	5	1	2	3	4	5			
6	私の職場では、個人個人の日常生活や健康管理のあり方について、日頃から親身な指導が行われている。	6	1	2	3	4	5			
7	私の職場では、賞罰は与えられるだけでなく、ルールの遵守や改善の取組に活かされている。	7	1	2	3	4	5			
8	私の職場では、班活動やミーティングが、日常業務で役に立つように運営されている。	8	1	2	3	4	5			
9	私の職場では、現場巡回・巡視などにより、現場の実態を把握した改善が行われている。	9	1	2	3	4	5			
「あなた自身」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。										
10	私は、会社の安全に対する考えを、自分の言葉で説明することができる。	10	1	2	3	4	5			
11	私は、安全に関して職場の達成すべき目標を言うことができる。	11	1	2	3	4	5			
12	私は、安全目標を達成するために、具体的な行動計画を設定している。	12	1	2	3	4	5			
13	私は、問12で設定した行動計画を、責任を持ってやり遂げている。	13	1	2	3	4	5			
14	私は、仕事のやり方が、どうすれば より良くなるかを、いつも考えている。	14	1	2	3	4	5			
15	私は、目標に対する結果を真剣に振り返り、すぐ実行できることを決めて取り組んでいる。	15	1	2	3	4	5			
16	私は、社内の手順書・SOP(マニュアル等)やデータを、有効に活用している。	16	1	2	3	4	5			
17	私は、気軽に周囲へ声をかけて、どんな人とも良く話し合い、明るく話ができる。	17	1	2	3	4	5			
18	私は、何かあれば、どんな人ともよく話し合い、大勢の意見をまとめて、物事をすすめている。	18	1	2	3	4	5			
19	私は、他部門や他の職種の人に対して、いろいろと気を配っている。	19	1	2	3	4	5			
20	私は、職場で、常に全体を考え、他部門の人とも相談や意見交換をしている。	20	1	2	3	4	5			
21	私は、安全について、思ったことや気づいたことを、堂々と口に出して言える。	21	1	2	3	4	5			
22	私は、悪い情報であっても、適切かつ迅速に、報告・連絡・相談を行っている。	22	1	2	3	4	5			
23	私は、職場で、上役とよく対話し、互いの考え方を理解している。	23	1	2	3	4	5			
24	私は、疲労の蓄積等、健康面のことについて、上役から声をかけてもらっている。	24	1	2	3	4	5			
25	私は、家庭や職場で悩んでいることについて、気兼ねなく相談できる相手が職場内にいる。	25	1	2	3	4	5			

「あなた自身」について →左の項目をみて、あなたの印象に最も近い言葉を、1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。

26	「健康」	1. ぐあいが悪い	2. からだ	3. 規則正しい生活	4. ありがたい	5. 不摂生
27	「あいさつ」	1. しない	2. 礼儀	3. つきあいで	4. ていねいに	5. 気持ちが通じ合う
28	「約束」	1. きゅうくつ	2. 大切	3. 時間	4. 気にしない	5. 厳守
29	「終業」	1. 帰宅	2. 早く終われ	3. ほっとする	4. 待ち遠しい	5. 満足感
30	「仕事」	1. やりがいがある	2. 仕方ない	3. 生活	4. 楽なものをえらぶ	5. まじめに
31	「上役」	1. 管理者	2. きゅうくつ	3. 礼儀	4. 尊敬	5. うるさい
32	「車両・機材」	1. 大切に	2. 業務	3. 活かして使う	4. 故障	5. 危険
33	「先輩」	1. ありがたい	2. 頼もしい	3. けむたい	4. いばっている	5. 後輩
34	「職場仲間」	1. 適当に	2. 同僚	3. 楽しい	4. チームワーク	5. いやだ
35	「計画」	1. 苦手	2. やりとおす	3. できやしない	4. 将来	5. めんみつ
36	「会議・会合」	1. 誠実に	2. だらだら	3. くだらない	4. 意思統一	5. 議題
37	「部下」	1. 信頼	2. たよらない	3. 指導	4. 生意気	5. 上役
38	「報告」	1. めんどくさい	2. しづらい	3. 進んで	4. 相手のために	5. 書類
39	「出勤」	1. またか	2. やるぞ	3. 早めに	4. 仕事	5. つらい

「あなたの職場」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。

但し、設問(問40～48)のうち、あなたの職場の業務内容に合致しない設問は、空欄にしてください。		1. 全くあてはまらない	2. 余りあてはまらない	3. どちらとも言えない	4. 多少あてはまる	5. 非常によくあてはまる	
40	私の職場では、会社の安全に対する考えを理解し、共に取り組んでいくことを、約束してもらったうえで採用している。	40	1	2	3	4	5
41	私の職場では、経営者層が自ら採用に関わっている。	41	1	2	3	4	5
42	私の職場では、実際の安全に役立つよう、新人教育に力を入れている。	42	1	2	3	4	5
43	私の職場では、知識や技能を継続的に維持向上できる教育・訓練が行われている。	43	1	2	3	4	5
44	私の職場では、主任・リーダーやその候補者に対し、周りをまとめていくリーダーシップが身につくような育成をしている。	44	1	2	3	4	5
45	私の職場では、高い知識や技能を持つ指導者による指導やアドバイスが、業務に役に立っている。	45	1	2	3	4	5
46	私の職場では、事故が起きてしまった場合、個人の問題ではなく組織全体の問題と捉え、安全管理体制や教育訓練の見直しにも取り組んでいる。	46	1	2	3	4	5
47	私の職場では、ヒヤリハットの分析・情報共有や危険予知訓練が、普段の仕事に非常に役立っている。	47	1	2	3	4	5
48	私の職場では、現場の声を聞いて、事故・災害発生時の対応手順を見直している。	48	1	2	3	4	5

「あなたの会社」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。

		1. 全くあてはまらない	2. 余りあてはまらない	3. どちらとも言えない	4. 多少あてはまる	5. 非常によくあてはまる	
49	私の会社は、従業員への満足度向上や社会貢献に、積極的に取り組んでいる。	49	1	2	3	4	5
50	私の会社では、効率や利益よりも、法や規則を守ることが優先されている。	50	1	2	3	4	5
51	私の会社では、経営者層が、健康管理や挨拶、整理・整頓・清掃に、率先して取り組んでいる。	51	1	2	3	4	5
52	私の会社では、現場だけで解決が難しい問題があれば、経営者層がすぐに対応している。	52	1	2	3	4	5
53	私の会社では、安全の方針や目標に向かって、一人一人の意識や行動が変わってきている。	53	1	2	3	4	5
54	私の会社では、管理者の人材育成が重視され、熱心に教育や指導が行われている。	54	1	2	3	4	5
55	私の会社では、経営者層が、日々の現場の情報に敏感である。	55	1	2	3	4	5
56	私の会社では、経営者層が 社会からの要請や周囲の声を経営に活かしている。	56	1	2	3	4	5
57	私の会社では、経営者層が、安全に関する講演・発表・研修などの場を積極的につくって、私たちに自らの考え、意見を伝えている。	57	1	2	3	4	5
58	私の会社では、経営者層と現場が安全に関して直接的に話し合う機会を積極的にもっている。	58	1	2	3	4	5

ご協力ありがとうございました。

資料 3 アンケート調査票(鉄道版)

安全に関する アンケート調査票					鉄道版					
この調査はあくまでも安全の向上に役立てるものであり、あなたの回答の良し悪しや人事評価などに使用するものではありません。 ★「はじめに」 あなたの部門・階層等、該当する数字に○をつけて下さい。またご自分の階層等が不明な場合は、必ず上司に確認して下さい。										
■( 階層 )		■( )		■( )		■( )		■( )		
1		1		1		1		1		
2		2		2		2		2		
3		3		3		3		3		
4		4		4		4		4		
5		5		5		5		5		
6		6		6		6		6		
7		7		7		7		7		
8		8		8		8		8		
9		9		9		9		9		
10		10		10		10		10		
「あなたの職場」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。										
但し、設問(問1～9)のうち、あなたの職場の業務内容に合致しない設問は、空欄にしてください。						1.全くあてはまらない	2.余りあてはまらない	3.どちらとも言えない	4.多少あてはまる	5.非常によくあてはまる
1	私の職場では、あいさつ、身だしなみ、マナーについて、日頃から繰り返して指導がされている。	1	1	2	3	4	5			
2	私の職場では、日常の中で気づいたことが報告され、日々の改善に繋がっている。	2	1	2	3	4	5			
3	私の職場では、始業や点呼時に、本人の状況をふまえて、親身になった指示・指導がされている。	3	1	2	3	4	5			
4	私の職場では、終業や点呼時に、本人の状態・現場の状況に関心をもって声かけ、報告が行われている。	4	1	2	3	4	5			
5	私の職場では、朝礼等が工夫されており、気持ちの切り替えや安全意識向上に役立っている。	5	1	2	3	4	5			
6	私の職場では、個人個人の日常生活や健康管理のあり方について、日頃から親身な指導が行われている。	6	1	2	3	4	5			
7	私の職場では、褒めることや認める仕組みが、ルールの遵守や改善の取組に活かされている。	7	1	2	3	4	5			
8	私の職場では、小集団活動やミーティングが、日常業務で役に立つように運営されている。	8	1	2	3	4	5			
9	私の職場では、現場パトロールなどにより、現場の実態を把握した改善が行われている。	9	1	2	3	4	5			
「あなた自身」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。										
10	私は、会社の安全に対する考えを、自分の言葉で説明することができる。	10	1	2	3	4	5			
11	私は、安全に関して職場の達成すべき目標を言うことができる。	11	1	2	3	4	5			
12	私は、安全目標を達成するために、具体的な行動計画を設定している。	12	1	2	3	4	5			
13	私は、問12で設定した行動計画を、責任を持ってやり遂げている。	13	1	2	3	4	5			
14	私は、仕事のやり方が、どうすれば より良くなるかを、いつも考えている。	14	1	2	3	4	5			
15	私は、目標に対する結果を真剣に振り返り、すぐ実行できることを決めて取り組んでいる。	15	1	2	3	4	5			
16	私は、社内の手順書(マニュアル等)やデータを、有効に活用している。	16	1	2	3	4	5			
17	私は、気軽に周囲へ声をかけて、どんな人とも良く話し合い、明るく話ができる。	17	1	2	3	4	5			
18	私は、何かあれば、どんな人ともよく話し合い、大勢の意見をまとめて、物事をすすめている。	18	1	2	3	4	5			
19	私は、他部門や他の職種の人に対して、いろいろと気を配っている。	19	1	2	3	4	5			
20	私は、職場で、常に全体を考え、他部門の人とも相談や意見交換をしている。	20	1	2	3	4	5			
21	私は、安全について、思ったことや気づいたことを、堂々と口に出して言える。	21	1	2	3	4	5			
22	私は、悪い情報であっても、適切かつ迅速に、報告・連絡・相談を行っている。	22	1	2	3	4	5			
23	私は、職場で、上役とよく対話し、互いの考え方を理解している。	23	1	2	3	4	5			
24	私は、疲労の蓄積等、健康面のことについて、上役から声をかけてもらっている。	24	1	2	3	4	5			
25	私は、家庭や職場で悩んでいることについて、気兼ねなく相談できる相手が職場内にいる。	25	1	2	3	4	5			



「あなた自身」について →左の項目をみて、あなたの印象に最も近い言葉を、1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。						
26	「健康」	1. ぐあいが悪い	2. からだ	3. 規則正しい生活	4. ありがたい	5. 不摂生
27	「あいさつ」	1. しない	2. 礼儀	3. つきあいで	4. ていねいに	5. 気持ちが通じ合う
28	「約束」	1. きゆうくつ	2. 大切	3. 時間	4. 気にしない	5. 厳守
29	「終業」	1. 帰宅	2. 早く終われ	3. ほっとする	4. 待ち遠しい	5. 満足感
30	「仕事」	1. やりがいがある	2. 仕方ない	3. 生活	4. 楽なものをえらぶ	5. まじめに
31	「上司」	1. 管理者	2. きゆうくつ	3. 礼儀	4. 尊敬	5. うるさい
32	「車両・機材・施設」	1. 大切に	2. 業務	3. 活かして使う	4. 故障	5. 危険
33	「先輩」	1. ありがたい	2. 頼もしい	3. けむたい	4. いばっている	5. 後輩
34	「職場仲間」	1. 適当に	2. 同僚	3. 楽しい	4. チームワーク	5. いやだ
35	「計画」	1. 苦手	2. やりとおす	3. できやしない	4. 将来	5. めんみつ
36	「会議・会合」	1. 誠実に	2. だったら	3. くだらない	4. 意思統一	5. 議題
37	「部下」	1. 信頼	2. たよらない	3. 指導	4. 生意気	5. 上役
38	「報告」	1. めんどくさい	2. しづらい	3. 進んで	4. 相手のために	5. 書類
39	「出勤」	1. またか	2. やるぞ	3. 早めに	4. 仕事	5. つらい

「あなたの職場」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。							
但し、設問(問40～48)のうち、あなたの職場の業務内容に合致しない設問は、空欄にしてください。							
		1. 全くあてはまらない	2. 余りあてはまらない	3. どちらとも言えない	4. 多少あてはまる	5. 非常によくあてはまる	
40	私の職場では、会社の安全に対する考えを理解し、共に取り組んでいくことを、約束してもらったうえで採用している。	40	1	2	3	4	5
41	私の職場では、経営者層が自ら採用に関わっている。	41	1	2	3	4	5
42	私の職場では、実際の安全に役立つよう、新人教育に力を入れている。	42	1	2	3	4	5
43	私の職場では、知識や技能を継続的に維持向上できる教育・訓練が行われている。	43	1	2	3	4	5
44	私の職場では、主任・リーダーやその候補者に対し、周りをまとめていくリーダーシップが身につくような育成をしている。	44	1	2	3	4	5
45	私の職場では、高い知識や技能を持つ指導者による指導やアドバイスが、業務に役に立っている。	45	1	2	3	4	5
46	私の職場では、事故が起きてしまった場合、個人の問題ではなく組織全体の問題と捉え、安全管理体制や教育訓練制度の見直しに取り組んでいる。	46	1	2	3	4	5
47	私の職場では、ヒヤリハットの分析・情報共有や危険予知訓練が、普段の仕事に非常に役立っている。	47	1	2	3	4	5
48	私の職場では、現場の声を聞いて、事故・災害発生時の対応手順を見直している。	48	1	2	3	4	5

「あなたの会社」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。							
		1. 全くあてはまらない	2. 余りあてはまらない	3. どちらとも言えない	4. 多少あてはまる	5. 非常によくあてはまる	
49	私の会社は、従業員への満足度向上や社会貢献に、積極的に取り組んでいる。	49	1	2	3	4	5
50	私の会社では、効率や利益よりも、法や規則を守ることが優先されている。	50	1	2	3	4	5
51	私の会社では、経営者層が、健康管理や挨拶、整理・整頓・清掃に、率先して取り組んでいる。	51	1	2	3	4	5
52	私の会社では、現場だけで解決が難しい問題があれば、経営者層がすぐに対応している。	52	1	2	3	4	5
53	私の会社では、安全の方針や目標に向かって、一人一人の意識や行動が変わってきている。	53	1	2	3	4	5
54	私の会社では、管理者の人材育成が重視され、熱心に教育や指導が行われている。	54	1	2	3	4	5
55	私の会社では、経営者層が、日々の現場の情報に敏感である。	55	1	2	3	4	5
56	私の会社では、経営者層が 社会からの要請や周囲の声を経営に活かしている。	56	1	2	3	4	5
57	私の会社では、経営者層が、安全に関する講演・発表・研修などの場を積極的につくって、私たちに自らの考え、意見を伝えている。	57	1	2	3	4	5
58	私の会社では、経営者層と現場が安全に関して直接的に話し合う機会を積極的にもっている。	58	1	2	3	4	5

ご協力ありがとうございました。

資料 4 アンケート調査票(海運版)

安全に関する アンケート調査票					海運版						
この調査はあくまでも安全の向上に役立てるものであり、あなたの回答の良し悪しや人事評価などに使用するものではありません。 ★「はじめに」 あなたの部門・階層等、該当する数字に○をつけて下さい。またご自分の階層等が不明な場合は、必ず上司に確認して下さい。											
■(階層)	■(階層)	■(階層)	■(階層)	■(階層)	■(階層)	■(階層)	■(階層)	■(階層)	■(階層)		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8		
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9		
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
「あなたの職場」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。											
但し、設問(問1～9)のうち、あなたの職場の業務内容に合致しない設問は、空欄にしてください。						1.全くあてはまらない	2.余りあてはまらない	3.どちらとも言えない	4.多少あてはまる	5.非常によくあてはまる	
1	私の職場では、あいさつ、身だしなみ、マナーについて、日頃から繰り返して指導がされている。					1	1	2	3	4	5
2	私の職場では、日常業務(点検・整備など)の中で気づいたことが報告され、日々の改善に繋がっている。					2	1	2	3	4	5
3	私の職場では、始業や引継時に、本人の状況をふまえて、親身になった指示・指導がされている。					3	1	2	3	4	5
4	私の職場では、終業や引継時に、本人の状態・現場の状況に関心をもって声かけ、報告が行われている。					4	1	2	3	4	5
5	私の職場では、朝礼等が工夫されており、気持ちの切り替えや安全意識向上に役立っている。					5	1	2	3	4	5
6	私の職場では、個人個人の日常生活や健康管理のあり方について、日頃から親身な指導が行われている。					6	1	2	3	4	5
7	私の職場では、褒めることや認める仕組みが、ルールの遵守や改善の取組に活かされている。					7	1	2	3	4	5
8	私の職場では、小集団活動やミーティングが、日常業務で役に立つように運営されている。					8	1	2	3	4	5
9	私の職場では、職場巡視などにより、現場の実態を把握した改善が行われている。					9	1	2	3	4	5
「あなた自身」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。											
10	私は、会社の安全に対する考えを、自分の言葉で説明することができる。					10	1	2	3	4	5
11	私は、安全に関して職場の達成すべき目標を言うことができる。					11	1	2	3	4	5
12	私は、安全目標を達成するために、具体的な行動計画を設定している。					12	1	2	3	4	5
13	私は、問12で設定した行動計画を、責任を持ってやり遂げている。					13	1	2	3	4	5
14	私は、仕事のやり方が、どうすればより良くなるかを、いつも考えている。					14	1	2	3	4	5
15	私は、目標に対する結果を真剣に振り返り、すぐ実行できることを決めて取り組んでいる。					15	1	2	3	4	5
16	私は、社内の手順書(マニュアル等)やデータを、有効に活用している。					16	1	2	3	4	5
17	私は、気軽に周囲へ声をかけて、どんな人とも良く話し合い、明るく話ができる。					17	1	2	3	4	5
18	私は、何かあれば、どんな人ともよく話し合い、大勢の意見をまとめて、物事をすすめている。					18	1	2	3	4	5
19	私は、他部門や他の職種の人に対して、いろいろと気を配っている。					19	1	2	3	4	5
20	私は、職場で、常に全体を考え、他部門の人とも相談や意見交換をしている。					20	1	2	3	4	5
21	私は、安全について、思ったことや気づいたことを、堂々と口に出して言える。					21	1	2	3	4	5
22	私は、悪い情報であっても、適切かつ迅速に、報告・連絡・相談を行っている。					22	1	2	3	4	5
23	私は、職場で、上役とよく対話し、互いの考え方を理解している。					23	1	2	3	4	5
24	私は、疲労の蓄積等、健康面のことについて、上役から声をかけてもらっている。					24	1	2	3	4	5
25	私は、家庭や職場で悩んでいることについて、気兼ねなく相談できる相手が職場内にいる。					25	1	2	3	4	5

「あなた自身」について →左の項目をみて、あなたの印象に最も近い言葉を、1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。

26	「健康」	1.ぐあいが悪い	2.からだ	3.規則正しい生活	4.ありがたい	5.不摂生
27	「あいさつ」	1.しない	2.礼儀	3.つきあいで	4.ていねいに	5.気持ちが通じ合う
28	「約束」	1.きゅうくつ	2.大切	3.時間	4.気にしない	5.厳守
29	「終業・下船」	1.帰宅	2.早く終われ	3.ほっとする	4.待ち遠しい	5.満足感
30	「仕事」	1.やりがいがある	2.仕方ない	3.生活	4.楽なものをえらぶ	5.まじめに
31	「上役」	1.管理者	2.きゅうくつ	3.礼儀	4.尊敬	5.うるさい
32	「船舶・機材」	1.大切に	2.業務	3.活かして使う	4.故障	5.危険
33	「先輩」	1.ありがたい	2.頼もしい	3.けむたい	4.いばっている	5.後輩
34	「職場仲間」	1.適当に	2.同僚	3.楽しい	4.チームワーク	5.いやだ
35	「計画」	1.苦手	2.やりとおす	3.できやしない	4.将来	5.めんみつ
36	「会議・会合」	1.誠実に	2.だらだら	3.くだらない	4.意思統一	5.議題
37	「部下」	1.信頼	2.たよらない	3.指導	4.生意気	5.上役
38	「報告」	1.めんどうくさい	2.しづらい	3.進んで	4.相手のために	5.書類
39	「出勤・乗船」	1.またか	2.やるぞ	3.早めに	4.仕事	5.つらい

「あなたの職場」について →あなたの感覚に最も近いものを1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。

但し、設問(問40～48)のうち、あなたの職場の業務内容に合致しない設問は、空欄にしてください。		1.全くあてはまらない	2.余りあてはまらない	3.どちらとも言えない	4.多少あてはまる	5.非常によくあてはまる	
40	私の職場では、会社の安全に対する考えを理解し、共に取り組んでいくことを、約束してもらったうえで採用している。	40	1	2	3	4	5
41	私の職場では、経営者層が自ら採用に関わっている。	41	1	2	3	4	5
42	私の職場では、実際の安全に役立つよう、新人教育に力を入れている。	42	1	2	3	4	5
43	私の職場では、知識や技能を継続的に維持向上できる教育・訓練が行われている。	43	1	2	3	4	5
44	私の職場では、主任・リーダーやその候補者に対し、周りをまとめていくリーダーシップが身につくような育成をしている。	44	1	2	3	4	5
45	私の職場では、高い知識や技能を持つ指導者による指導やアドバイスが、業務に役に立っている。	45	1	2	3	4	5
46	私の職場では、事故が起きてしまった場合、個人の問題ではなく組織全体の問題と捉え、安全管理体制や教育訓練の見直しに取り組んでいる。	46	1	2	3	4	5
47	私の職場では、ヒヤリハットの分析・情報共有や危険予知訓練が、普段の仕事に非常に役立っている。	47	1	2	3	4	5
48	私の職場では、現場の声を聞いて、事故・災害発生時の対応手順を見直している。	48	1	2	3	4	5

「あなたの会社」について →あなたの感覚に最も近いものを1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。

		1.全くあてはまらない	2.余りあてはまらない	3.どちらとも言えない	4.多少あてはまる	5.非常によくあてはまる	
49	私の会社は、従業員への満足度向上や社会貢献に、積極的に取り組んでいる。	49	1	2	3	4	5
50	私の会社では、効率や利益よりも、法や規則を守ることが優先されている。	50	1	2	3	4	5
51	私の会社では、経営者層が、健康管理や挨拶、整理・整頓・清掃に、率先して取り組んでいる。	51	1	2	3	4	5
52	私の会社では、現場だけで解決が難しい問題があれば、経営者層がすぐに対応している。	52	1	2	3	4	5
53	私の会社では、安全の方針や目標に向かって、一人一人の意識や行動が変わってきている。	53	1	2	3	4	5
54	私の会社では、管理者の人材育成が重視され、熱心に教育や指導が行われている。	54	1	2	3	4	5
55	私の会社では、経営者層が、日々の現場の情報に敏感である。	55	1	2	3	4	5
56	私の会社では、経営者層が 社会からの要請や周囲の声を経営に活かしている。	56	1	2	3	4	5
57	私の会社では、経営者層が、安全に関する講演・発表・研修などの場を積極的につくって、私たちに自らの考え、意見を伝えている。	57	1	2	3	4	5
58	私の会社では、経営者層と現場が安全に関して直接的に話し合う機会を積極的にもっている。	58	1	2	3	4	5

ご協力ありがとうございました。

資料 5 アンケート調査票(航空版)

安全に関する アンケート調査票					航空版				
この調査はあくまでも安全の向上に役立つものであり、あなたの回答の良し悪しや人事評価などに使用するものではありません。 ★「はじめに」 あなたの部門・階層等、該当する数字に○をつけて下さい。またご自分の階層等が不明な場合は、必ず上司に確認して下さい。									
■(階層)	■( )	■( )	■( )	■( )	■( )	■( )	■( )	■( )	■( )
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
「あなたの職場」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。									
但し、設問(問1～9)のうち、あなたの職場の業務内容に合致しない設問は、空欄にしてください。					1.全くあてはまらない	2.余りあてはまらない	3.どちらとも言えない	4.多少あてはまる	5.非常によくあてはまる
1	私の職場では、あいさつ、身だしなみ、マナーについて、日頃から繰り返して指導がされている。	1	1	2	3	4	5		
2	私の職場では、日常の中で気づいたことが報告され、日々の改善に繋がっている。	2	1	2	3	4	5		
3	私の職場では、始業や引継・ブリーフィング時に、本人の状況をふまえて、親身になった指示・指導がされている。	3	1	2	3	4	5		
4	私の職場では、終業や引継・デブリーフィング時に、本人の状態・現場の状況に関心をもって声かけ、報告が行われている。	4	1	2	3	4	5		
5	私の職場では、朝礼・ミーティング等が工夫されており、気持ちの切り替えや安全意識向上に役立っている。	5	1	2	3	4	5		
6	私の職場では、個人個人の日常生活や健康管理のあり方について、日頃から親身な指導が行われている。	6	1	2	3	4	5		
7	私の職場では、褒めることや認める仕組みが、ルールの遵守や改善の取組に活かされている。	7	1	2	3	4	5		
8	私の職場では、小集団活動やミーティングが、日常業務で役に立つように運営されている。	8	1	2	3	4	5		
9	私の職場では、現場巡回・巡視などにより、現場の実態を把握した改善が行われている。	9	1	2	3	4	5		
「あなた自身」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。									
10	私は、会社の安全に対する考えを、自分の言葉で説明することができる。	10	1	2	3	4	5		
11	私は、安全に関して職場の達成すべき目標を言うことができる。	11	1	2	3	4	5		
12	私は、安全目標を達成するために、具体的な行動計画を設定している。	12	1	2	3	4	5		
13	私は、問12で設定した行動計画を、責任を持ってやり遂げている。	13	1	2	3	4	5		
14	私は、仕事のやり方が、どうすれば より良くなるかを、いつも考えている。	14	1	2	3	4	5		
15	私は、目標に対する結果を真剣に振り返り、すぐ実行できることを決めて取り組んでいる。	15	1	2	3	4	5		
16	私は、社内の手順書・SOP(マニュアル等)やデータを、有効に活用している。	16	1	2	3	4	5		
17	私は、気軽に周囲へ声をかけて、どんな人とも良く話し合い、明るく話ができる。	17	1	2	3	4	5		
18	私は、何かあれば、どんな人ともよく話し合い、大勢の意見をまとめて、物事をすすめている。	18	1	2	3	4	5		
19	私は、他部門や他の職種の人に対して、いろいろと気を配っている。	19	1	2	3	4	5		
20	私は、職場で、常に全体を考え、他部門の人とも相談や意見交換をしている。	20	1	2	3	4	5		
21	私は、安全について、思ったことや気づいたことを、堂々と口に出して言う。	21	1	2	3	4	5		
22	私は、悪い情報であっても、適切かつ迅速に、報告・連絡・相談を行っている。	22	1	2	3	4	5		
23	私は、職場で、上役とよく対話をし、互いの考え方を理解している。	23	1	2	3	4	5		
24	私は、疲労の蓄積等、健康面のことについて、上役から声をかけてもらっている。	24	1	2	3	4	5		
25	私は、家庭や職場で悩んでいることについて、気兼ねなく相談できる相手が職場内にいる。	25	1	2	3	4	5		

「あなた自身」について →左の項目をみて、あなたの印象に最も近い言葉を、1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。

26	「健康」	1.ぐあいが悪い	2.からだ	3.規則正しい生活	4.ありがたい	5.不摂生
27	「あいさつ」	1.しない	2.礼儀	3.つきあいで	4.ていねいに	5.気持ちが通じ合う
28	「約束」	1.きゆうくつ	2.大切	3.時間	4.気にしない	5.厳守
29	「終業」	1.帰宅	2.早く終われ	3.ほっとする	4.待ち遠しい	5.満足感
30	「仕事」	1.やりがいがある	2.仕方ない	3.生活	4.楽なものをえらぶ	5.まじめに
31	「上役」	1.管理者	2.きゆうくつ	3.礼儀	4.尊敬	5.うるさい
32	「機体・機材」	1.大切に	2.業務	3.活かして使う	4.故障	5.危険
33	「先輩」	1.ありがたい	2.頼もしい	3.けむたい	4.いばっている	5.後輩
34	「職場仲間」	1.適当に	2.同僚	3.楽しい	4.チームワーク	5.いやだ
35	「計画」	1.苦手	2.やりとおす	3.できやしない	4.将来	5.めんみつ
36	「会議・会合」	1.誠実に	2.くだら	3.くだらない	4.意思統一	5.議題
37	「部下」	1.信頼	2.たよりない	3.指導	4.生意気	5.上役
38	「報告」	1.めんどうくさい	2.しづらい	3.進んで	4.相手のために	5.書類
39	「出勤」	1.またか	2.やるぞ	3.早めに	4.仕事	5.つらい

「あなたの職場」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。

但し、設問(問40～48)のうち、あなたの職場の業務内容に合致しない設問は、空欄にしてください。		1.全くあてはまらない	2.余りあてはまらない	3.どちらとも言えない	4.多少あてはまる	5.非常によくあてはまる	
40	私の職場では、会社の安全に対する考えを理解し、共に取り組んでいくことを、約束してもらったうえで採用している。	40	1	2	3	4	5
41	私の職場では、経営者層が自ら採用に関わっている。	41	1	2	3	4	5
42	私の職場では、実際の安全に役立つよう、新人教育に力を入れている。	42	1	2	3	4	5
43	私の職場では、知識や技能を継続的に維持向上できる教育・訓練が行われている。	43	1	2	3	4	5
44	私の職場では、主任・リーダーやその候補者に対し、周りをまとめていくリーダーシップが身につくような育成をしている。	44	1	2	3	4	5
45	私の職場では、高い知識や技能を持つ指導者による指導やアドバイスが、業務に役に立っている。	45	1	2	3	4	5
46	私の職場では、事故が起きてしまった場合、個人の問題ではなく組織全体の問題と捉え、安全管理体制や教育訓練の見直しに取り組んでいる。	46	1	2	3	4	5
47	私の職場では、ヒヤリハットの分析・情報共有や危険予知訓練が、普段の仕事に非常に役立っている。	47	1	2	3	4	5
48	私の職場では、現場の声を聞いて、事故・災害発生時の対応手順を見直している。	48	1	2	3	4	5

「あなたの会社」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。

		1.全くあてはまらない	2.余りあてはまらない	3.どちらとも言えない	4.多少あてはまる	5.非常によくあてはまる	
49	私の会社は、従業員への満足度向上や社会貢献に、積極的に取り組んでいる。	49	1	2	3	4	5
50	私の会社では、効率や利益よりも、法や規則を守ることが優先されている。	50	1	2	3	4	5
51	私の会社では、経営者層が、健康管理や挨拶、整理・整頓・清掃に、率先して取り組んでいる。	51	1	2	3	4	5
52	私の会社では、現場だけで解決が難しい問題があれば、経営者層がすぐに対応している。	52	1	2	3	4	5
53	私の会社では、安全の方針や目標に向かって、一人一人の意識や行動が変わってきている。	53	1	2	3	4	5
54	私の会社では、管理者の人材育成が重視され、熱心に教育や指導が行われている。	54	1	2	3	4	5
55	私の会社では、経営者層が、日々の現場の情報に敏感である。	55	1	2	3	4	5
56	私の会社では、経営者層が 社会からの要請や周囲の声を経営に活かしている。	56	1	2	3	4	5
57	私の会社では、経営者層が、安全に関する講演・発表・研修などの場を積極的ににつくって、私たちに自らの考え、意見を伝えている。	57	1	2	3	4	5
58	私の会社では、経営者層と現場が安全に関して直接的に話し合う機会を積極的にもっている。	58	1	2	3	4	5

ご協力ありがとうございました。

# 安全に関するアンケート調査報告書

## ■ 内容

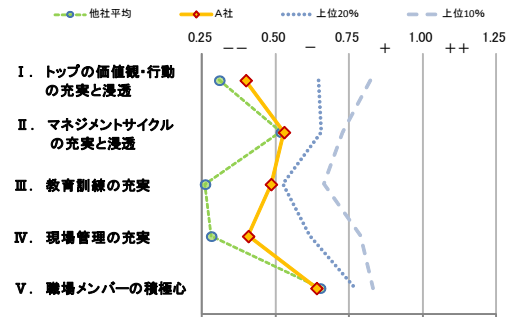
1. 安全に関するアンケート調査 要約
  - (1) 全体の特徴
  - (2) 領域別の特徴
  - (3) 職場メンバーの積極心(構成比)
  - (4) 項目別にみる長所と課題
2. 前回実施結果との比較
  - (1) 全体の特徴
  - (2) 領域別の特徴
  - (3) 職場メンバーの積極心(構成比)
  - (4) 項目別前回との比較
3. 階層別の特徴
  - (1) 階層別のギャップ(全体)
  - (2) 階層別のギャップ(区分別)
  - (3) 階層別にみる職場メンバーの積極心
  - (4) 階層別領域別分析
4. 運輸安全マネジメント効果把握 分析表
5. まとめ

A株式会社

# 1. 安全に関するアンケート調査 要約

A株式会社

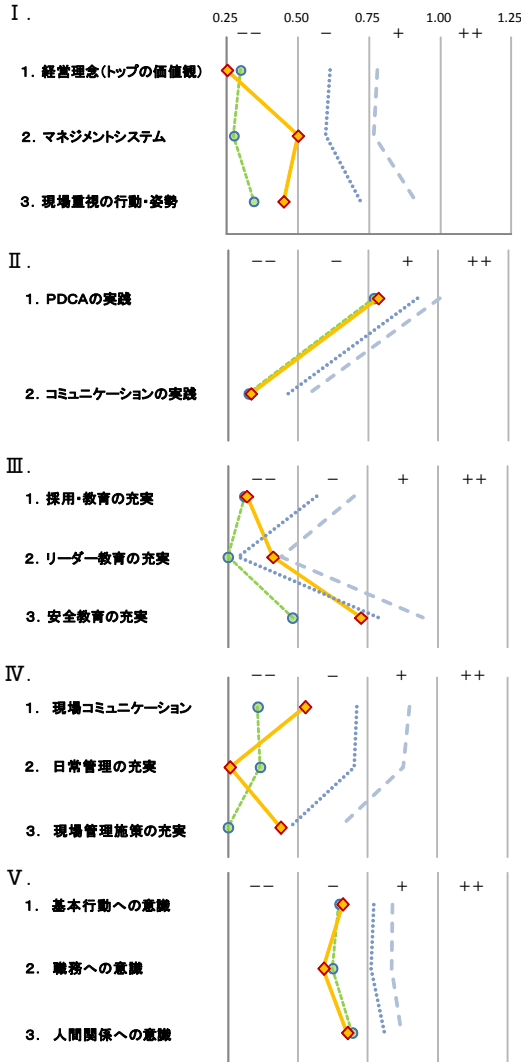
## (1) 全体の特徴



	高い傾向	低い傾向
I. トップ	トップが率先して行動見本を示し、現場に安全の意識・行動を浸透させる責任を持っている	本音と建前のギャップがあり、安全のことは管理者や現場に任せる傾向がある
II. マネジメントサイクル	組織をあげて安全管理を行うために、方針やしつみが整備され、協力し合いながら実施できる傾向がある	目標を掲げ、具体化し、実現に邁進できなかったり、コミュニケーションが不足し、貢献意欲がひきだせなかったりする傾向がある
III. 教育	安全確保のための具体的な施策を創意工夫し、リーダーの育成やベテランの教育にも力をいれ、育成が充実している。	時間や人材をかけることが出来なかったり、目先の問題への対応に追われ、リーダー育成が遅れ、人を育てる風土に欠ける傾向がある
IV. 現場	決められたことをしっかりと守り、安全の意識・行動、現場の質が高く、活性化している	ルールが守れず、安全の意識・行動が現場に浸透していない傾向がある
V. 意識	経営意思が浸透しやすく、集団意思がまとまっており、チームとしての行動ができる。	経営の意思を伝えるのに苦労し、無関心や反発、対立もある傾向がある

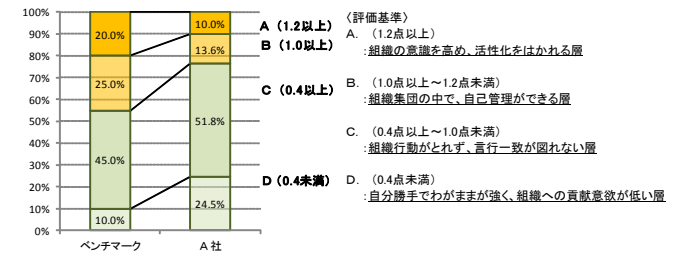
【領域別全体の特徴】

## (2) 領域別の特徴



【特徴】

## (3) 職場メンバーの積極心(構成比)



【構成比の評価の目安】

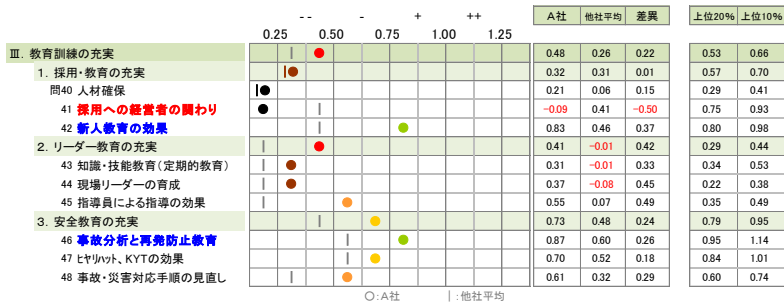
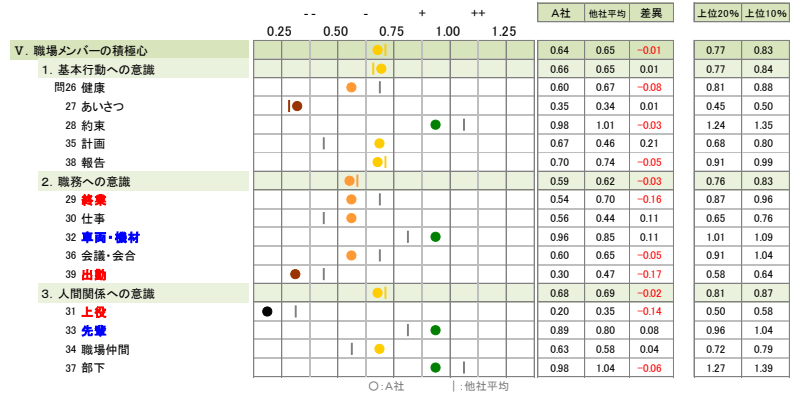
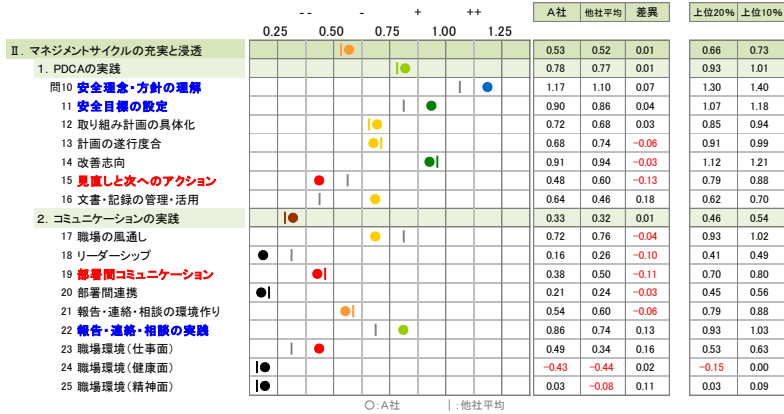
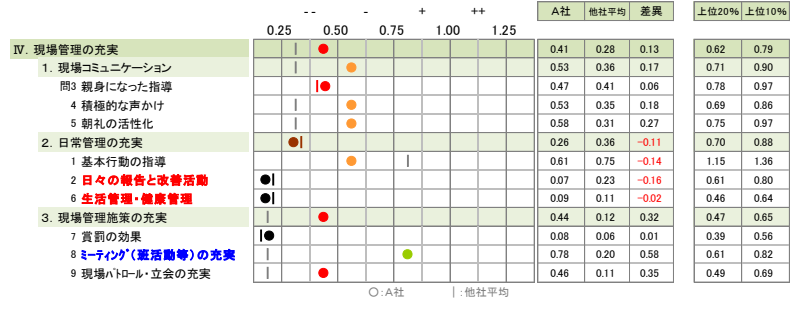
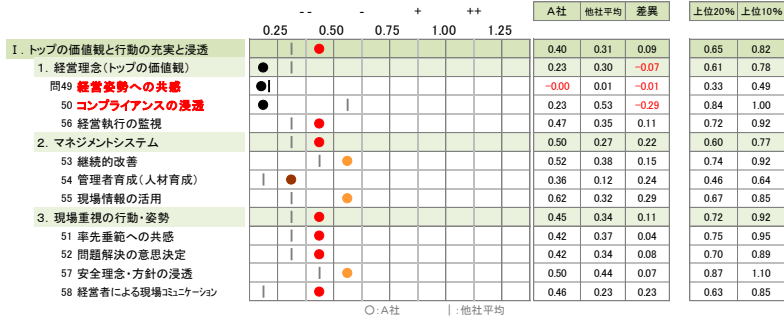
A層(1.2以上)+B層(1.0以上～1.2未満)が

45%以上:まとまった組織行動がとれ、集団意思がまとまらかけている。  
 ~45%未満:トップの統一力ができかけているが、集団意思のまとめは多少苦労する。  
 ~35%未満:セクショナリズムの為、経営意思は伝わらない。しかし、集団に帰属する個人であるという認識ができつつある段階。  
 ~25%未満:個人あつての集団という理解。経営意思を下部に伝えるのに苦労する。  
 ~20%未満:集団としてまとまっておらず、経営意思は伝わりづらく、対立もある。  
 ~15%未満:利己心が強く、個人の集まりという段階。

【問題点・課題】



(4) 項目別にみる長所と課題

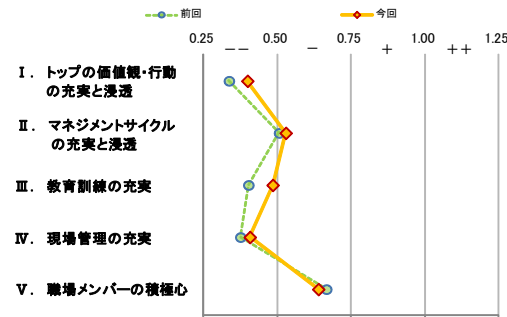


【特徴】



2. 前回実施結果との比較

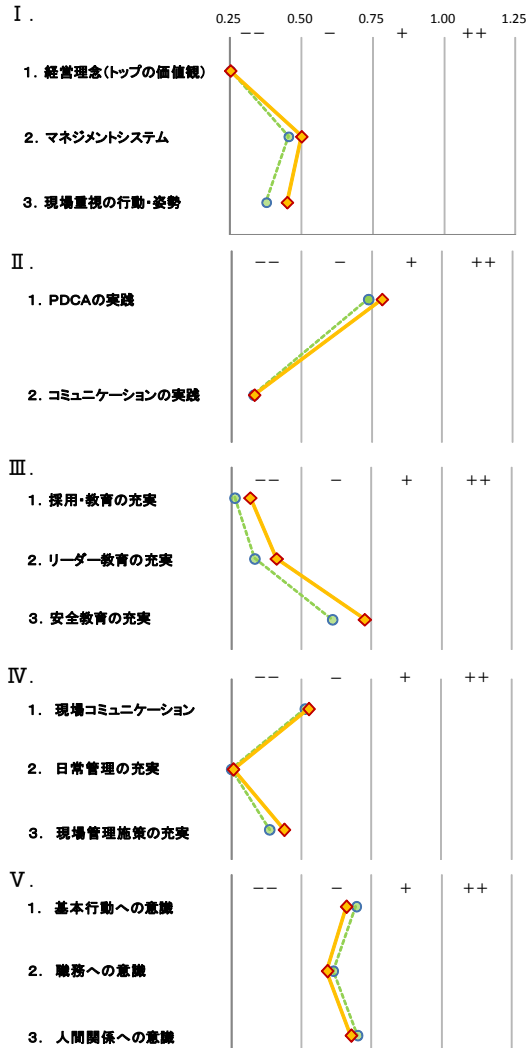
(1) 全体の特徴



	高い傾向	低い傾向
I. トップ	トップが率先して行動見本を示し、現場に安全の意識・行動を浸透させる責任を持っている	本音と建前のギャップがあり、安全のことは管理者や現場に任せる傾向がある
II. マネジメントサイクル	組織をあげて安全管理を行うために、方針やしくみが整備され、協力し合いながら実施できる傾向がある	目標を掲げ、具体化し、実現に邁進できなかったり、コミュニケーションが不足し、貢献意欲がひきだせなかったりする傾向がある
III. 教育	安全確保のための具体的な施策を創意工夫し、リーダーの育成やベテランの教育にも力をいれ、育成が充実している	時間や人材をかけることが出来なかったり、目先の問題への対応に追われ、リーダー育成が遅れ、人を育てる風土に欠ける傾向がある
IV. 現場	決められたことをしっかりと守り、安全の意識・行動、現場の質が高く、活性化している	ルールが守れず、安全の意識・行動が現場に浸透していない傾向がある
V. 意識	経営意思が浸透しやすく、集団意思がまとまっており、チームとしての行動ができる。	経営の意思を伝えるのに苦労し、無関心や反発、対立もある傾向がある

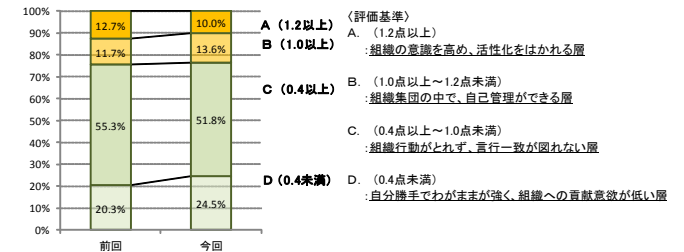
【全体の特徴】

(2) 領域別の特徴



【特徴】

(3) 職場メンバーの積極心(構成比)



【構成比の評価の目安】

A層(1.2点以上)+B層(1.0点以上~1.2点未満)が

45%以上:まとまった組織行動がとれ、集団意思がまとまりかけている。  
 ~45%未満:トップの統一力ができかけているが、集団意思のまとめは多少苦労する。  
 ~35%未満:セクショナリズムの為、経営意思は伝わらない。しかし、集団に帰属する個人であるという認識ができてきた段階。  
 ~25%未満:個人あつての集団という理解。経営意思を下部に伝えるのに苦労する。  
 ~20%未満:集団としてまとまっておらず、経営意思は伝わりづらく、対立もある。  
 ~15%未満:利己心が強く、個人の集まりという段階。

【問題点・課題】

(4) 項目別前回との比較

		0.25 0.50 0.75 1.00 1.25					今回	前回
<b>I. トップの価値観と行動の充実と浸透</b>							0.40	0.34
1. 経営理念(トップの価値観)		●					0.23	0.17
問49 経営姿勢への共感		●					-0.00	-0.06
50 コンプライアンスの浸透		●					0.23	0.15
56 経営執行の監視			●				0.47	0.41
2. マネジメントシステム			●				0.50	0.45
53 継続的改善			●				0.52	0.48
54 管理者育成(人材育成)			●				0.36	0.31
55 現場情報の活用			●				0.62	0.57
3. 現場重視の行動・姿勢			●				0.45	0.38
51 率先垂範への共感			●				0.42	0.33
52 問題解決の意思決定			●				0.42	0.33
57 安全理念・方針の浸透			●				0.50	0.43
58 経営者による現場コミュニケーション			●				0.46	0.42

○:今回 |:前回

		0.25 0.50 0.75 1.00 1.25					今回	前回
<b>II. マネジメントサイクルの充実と浸透</b>							0.53	0.51
1. PDCAの実践			●				0.78	0.74
問10 安全理念・方針の理解				●			1.17	1.12
11 安全目標の設定					●		0.90	0.82
12 取り組み計画の具体化				●			0.72	0.64
13 計画の遂行度合				●			0.68	0.70
14 改善志向					●		0.91	0.90
15 見直しと次へのアクション			●				0.48	0.38
16 文書・記録の管理・活用			●				0.64	0.58
2. コミュニケーションの実践			●				0.33	0.33
17 職場の風通し			●				0.72	0.72
18 リーダーシップ		●					0.16	0.13
19 部署間コミュニケーション			●				0.38	0.40
20 部署間連携		●					0.21	0.22
21 報告・連絡・相談の環境作り			●				0.54	0.47
22 報告・連絡・相談の実践					●		0.86	0.78
23 職場環境(仕事面)			●				0.49	0.50
24 <b>職場環境(健康面)</b>		●					-0.43	-0.32
25 職場環境(精神面)		●					0.03	0.05

○:今回 |:前回

		0.25 0.50 0.75 1.00 1.25					今回	前回
<b>III. 教育訓練の充実</b>							0.48	0.40
1. 採用・教育の充実			●				0.32	0.26
問40 人材確保		●					0.21	0.13
41 採用への経営者の関わり		●					-0.09	-0.19
42 新人教育の効果					●		0.83	0.85
2. リーダー教育の充実			●				0.41	0.33
43 知識・技能教育(定期的教育)			●				0.31	0.27
44 現場リーダーの育成			●				0.37	0.26
45 指導員による指導の効果			●				0.55	0.46
3. 安全教育の充実			●				0.73	0.61
46 <b>事故分析と再発防止教育</b>					●		0.87	0.81
47 ヒヤリット、KYTの効果			●				0.70	0.57
48 事故・災害対応手順の見直し			●				0.61	0.46

○:今回 |:前回

		0.25 0.50 0.75 1.00 1.25					今回	前回
<b>IV. 現場管理の充実</b>							0.41	0.38
1. 現場コミュニケーション			●				0.53	0.51
問3 親身になった指導			●				0.47	0.47
4 積極的な声かけ			●				0.53	0.47
5 朝礼の活性化			●				0.58	0.60
2. 日常管理の充実			●				0.26	0.23
1 基本行動の指導			●				0.61	0.59
2 日々の報告と改善活動		●					0.07	0.03
6 生活管理・健康管理		●					0.09	0.06
3. 現場管理施策の充実			●				0.44	0.39
7 賞罰の効果		●					0.08	0.03
8 <b>ミーティング(班活動等)の充実</b>					●		0.78	0.69
9 現場ハトール・立会の充実			●				0.46	0.45

○:今回 |:前回

		0.25 0.50 0.75 1.00 1.25					今回	前回
<b>V. 職場メンバーの積極心</b>							0.64	0.67
1. 基本行動への意識							0.66	0.69
問26 健康							0.60	0.64
27 あいさつ			●				0.35	0.32
28 約束					●		0.98	1.02
35 計画				●			0.67	0.68
38 報告				●			0.70	0.82
2. 職務への意識				●			0.59	0.61
29 終業				●			0.54	0.51
30 仕事				●			0.56	0.59
32 車両・機材					●		0.96	1.05
36 会議・会合					●		0.60	0.63
39 出勤			●				0.30	0.28
3. 人間関係への意識					●		0.68	0.70
31 上役		●					0.20	0.27
33 先輩					●		0.89	0.99
34 職場仲間					●		0.63	0.62
37 <b>部下</b>					●		0.98	0.91

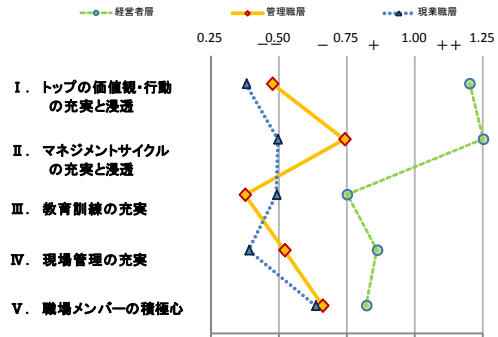
○:今回 |:前回

【前回実施結果との比較】

（この欄は空白です）

3. 階層別の特徴

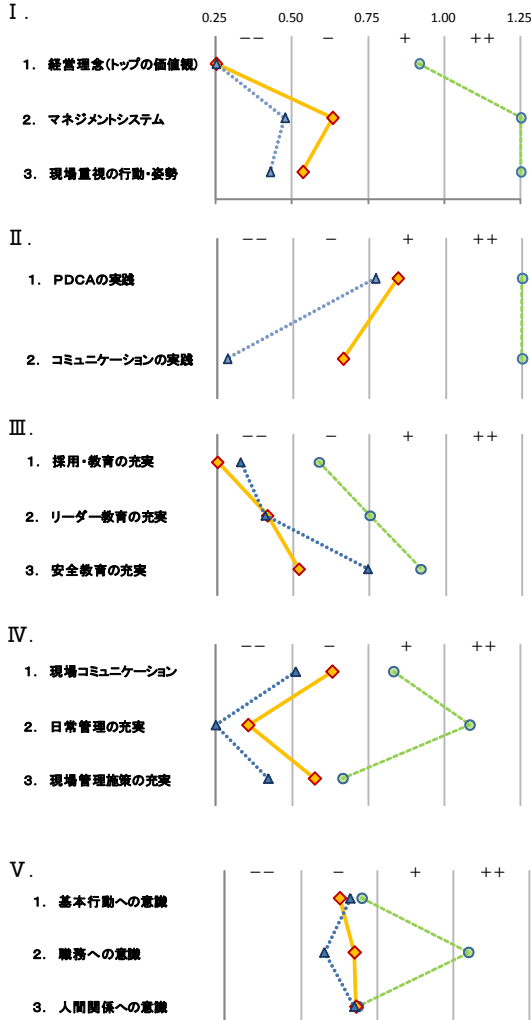
(1) 階層別のギャップ(全体)



	高い傾向	低い傾向
I. トップ	トップが率先して行動見本を示し、現場に安全の意識・行動を浸透させる責任を持っている	本音と建前のギャップがあり、安全のことは管理者や現場に任せる傾向がある
II. マネジメントサイクル	組織をあげて安全管理を行うために、方針やしくみが整備され、協力し合いながら実施できる傾向がある	目標を掲げ、具体化し、実現に邁進できなかったり、コミュニケーションが不足し、貢献意欲がひきだせなかったりする傾向がある
III. 教育	安全確保のための具体的な施策を創意工夫し、リーダーの育成やベテランの教育にも力をいれ、育成が充実している。	時間や人材をかけることが出来なかったり、目先の問題への対応に追われ、リーダー育成が遅れ、人を育てる風土に欠ける傾向がある
IV. 現場	決められたことをしっかりと守り、安全の意識・行動、現場の質が高く、活性化している	ルールが守れず、安全の意識・行動が現場に浸透していない傾向がある
V. 意識	経営意思が浸透しやすく、集団意思がまとまっており、チームとしての行動ができる。	経営の意思を伝えるのに苦労し、無関心や反発、対立もある傾向がある

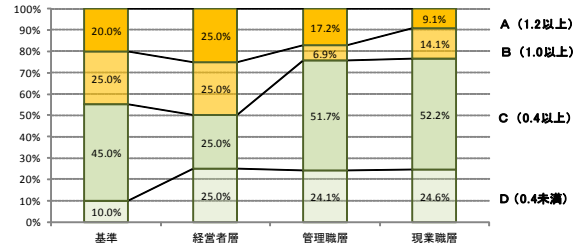
【分析コメント】 p.39,40,42,43参照

(2) 階層別のギャップ(区分別)



【分析コメント】 マニュアルp.39,40,45,47,48,50,52,56参照

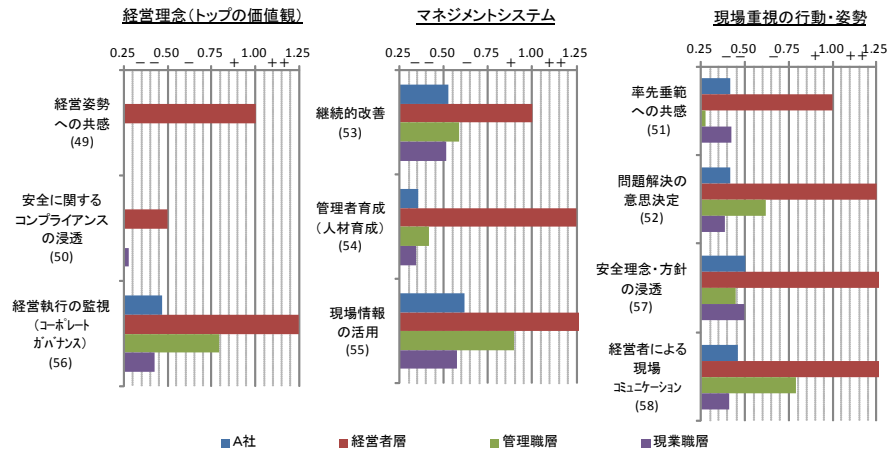
(3) 階層別に見る職場メンバーの積極心



【分析コメント】 マニュアルp.41,54参照  
—組織の現状

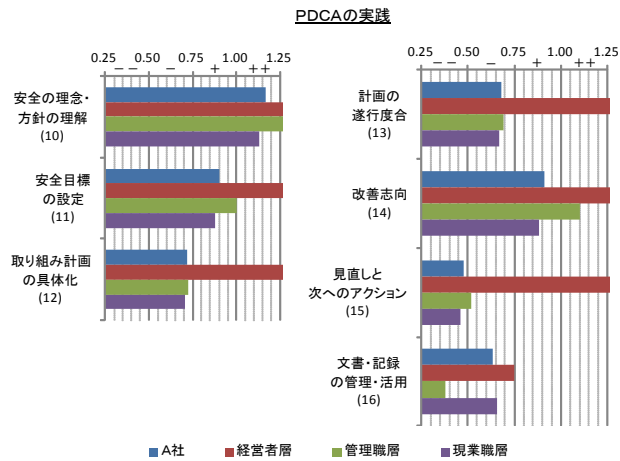
(4) 階層別 領域別分析

① トップの価値観・行動の充実と浸透

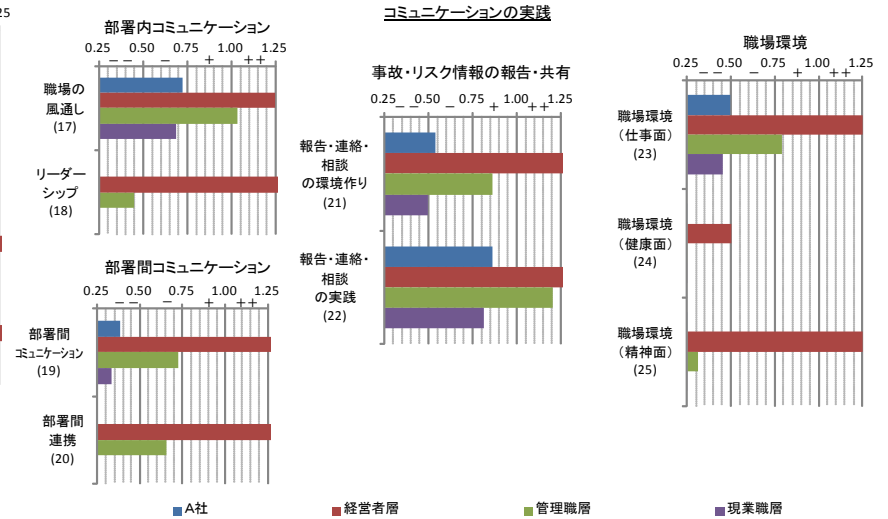


② マネジメントサイクルの充実と浸透

1) PDCAの実践



2) コミュニケーションの実践

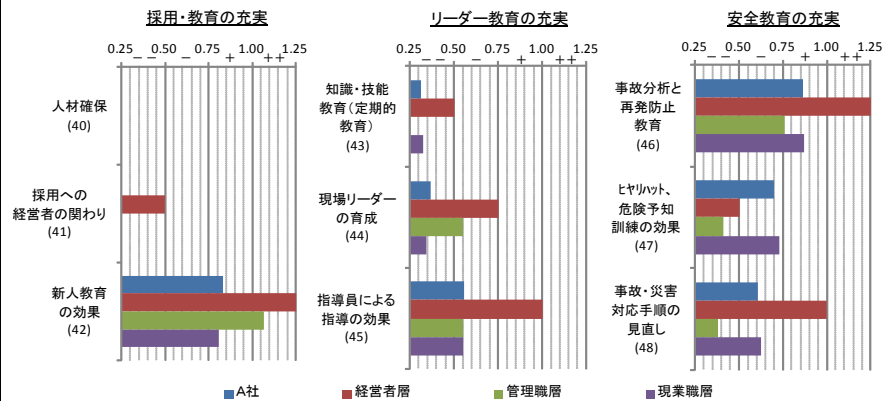


【分析コメント】マニュアルp42,45参照

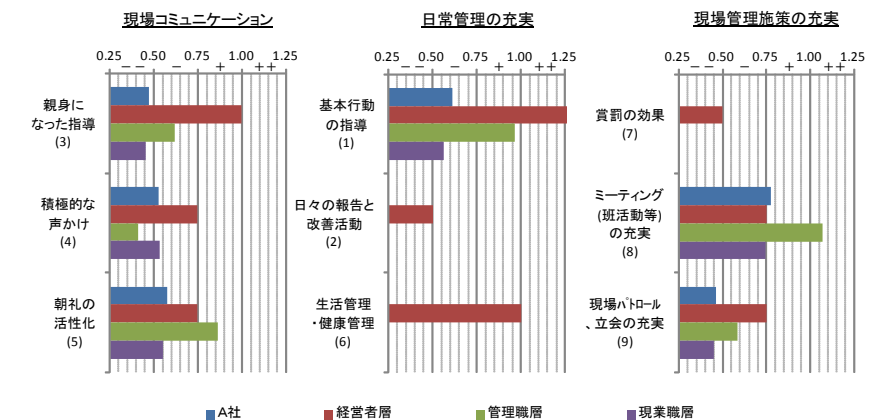
【分析コメント】マニュアルp42,47参照

【分析コメント】マニュアルp.42,48参照

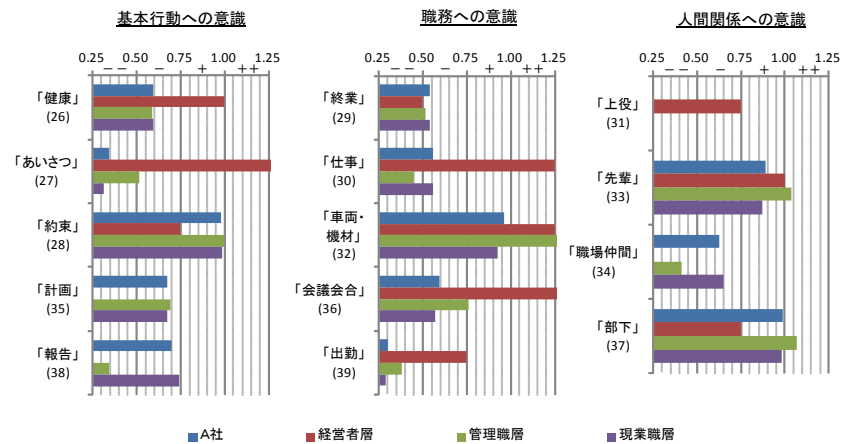
### ③ 教育訓練の充実



### ④ 現場管理の充実



### ⑤ 職場メンバーの積極心



【分析コメント】マニュアルp.42,49参照

【分析コメント】マニュアルp.42,52参照

【分析コメント】マニュアルp.42,56参照

## 5. まとめ

### (1) アンケート調査からみる特徴と問題点

【分析コメント】マニュアルp.42,57参照

### ② 対応策

【分析コメント】マニュアルp.42,57参照

### (2) 中・長期的視点から考える課題と対応策

#### ① 課題

【分析コメント】マニュアルp.42,57参照