

運輸企業の組織的安全マネジメントに関する調査研究

～ 安全に関するアンケート調査 年次報告(平成26年) ～

平成27年5月

国土交通省 国土交通政策研究所

目次

1. はじめに	1
2. 安全に関する企業風土見える化への取組み	2
2-1. 調査研究の背景とこれまでの取組み	2
2-2. 「企業風土測定ツール(安全に関するアンケート調査)」の概要	3
2-3. 安全に関するアンケート調査利用の体系	5
3. 平成26年の活動実績	6
3-1. 平成26年のアンケート調査利用状況	6
3-2. 国土交通政策研究所シンポジウムの開催	10
4. 調査結果の活用事例	14
4-1 協力会社を含めた安全意識向上策具体化に活用した事例(A社)	15
4-2 安全意識の形骸化を防ぐための施策具体化に活用した事例(B社)	18
参考:安全に関するアンケート調査利用状況	23

1. はじめに

輸送の安全確保は運輸事業の根幹を成すものであり、信頼される輸送サービスを実現するための最も重要な課題です。

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を背景に、国土交通政策研究所では、経営トップ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ていくための「安全に関する企業風土測定ツール（アンケート調査方式）」を開発しました。

当初は「自動車版」としてツールの提供を行っていましたが、平成 24 年度より「鉄道・海運・航空・自動車」の 4 モードに広く展開し、中小運輸事業者まで活用出来る仕組みとして提供を行っています。

この冊子では、平成 26 年における企業風土測定ツールの利用状況、蓄積データによるモード別平均値の分析、分析事例等の紹介をしています。

当研究所では、今後もツールの利用促進のみならず、運輸企業の利用データ蓄積によるモード別平均値の更新、モード別の特徴の分析、ツールを活用した分析及び施策立案事例等の情報収集などを行っていく所存です。

運輸企業の皆様におかれましては、更なる安全の実現に向けた取組みに是非ご活用頂きたく、よろしくお願い申し上げます。

平成 27 年 5 月

国土交通省 国土交通政策研究所

2. 安全に関する企業風土見える化への取組み

2-1. 調査研究の背景とこれまでの取組み

本調査研究は、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を背景に、組織のトップから現場の職員に至るまで、安全確保のノウハウを共有し、組織的安全マネジメントとして確立することが必要との問題意識から、優良事業者の事例を収集・分析し、広く中小運輸企業にまで活用されるよう手法として公表している¹。

また、事例収集・分析を通して安全風土の重要性を確認し、安全風土を計画的に改善していけるようなツール（アンケート調査方式）の開発に着手した。アンケート調査の設問は、これまでの優良事業者調査で得られた知見や運輸分野における企業風土の構築方法に言及している「公共交通に係わるヒューマンエラー事故防止対策検討委員会最終取りまとめ」と設問内容の検証などを行い、有識者からのアドバイス等も受けながら設問の設計を行った。

平成24年には、経営トップの安全に対する考え方や取組みが、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ていくための「安全に関する企業風土測定ツール（アンケート調査方式）」を「鉄道、航空、海運、自動車」の4モードに対応したものとして公開した。その後、アンケート調査票が現場の実態を正しく反映したものとなっているかヒアリング調査等を行った上で、平成25年にツールの開発経緯に係わる研究所報²として取りまとめを行っている。

平成25年以降、アンケート調査結果を運輸企業自らが分析し、安全に対する取組施策を具体化していくために有用な情報提供を行うべく、ツールの利用促進や分析及び施策立案に対するアドバイス等を継続するとともに活用事例の収集を行ってきた。そして、平成26年6月17日「国土交通政策研究所・シンポジウム－運輸企業の組織的安全マネジメントへの取組みを企業風土を通じて考える－」³を開催するに至った。

企業風土測定ツールは、平成26年12月末までの累計で154社、約63,000名の方々に利用頂いている。

¹ 当研究所 HP : <http://www.mlit.go.jp/pri/shiryousonota/anzen.html> にて紹介。

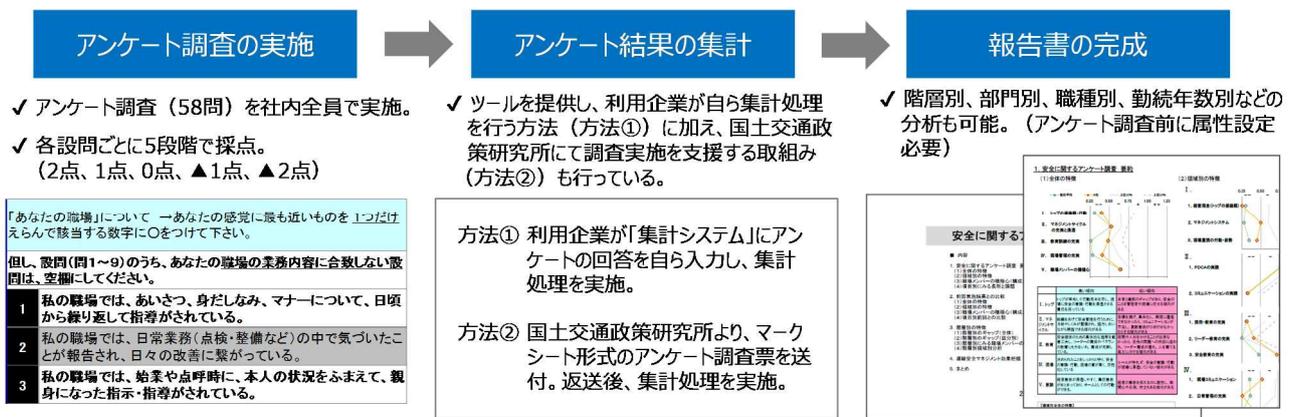
² <http://www.mlit.go.jp/pri/houkoku/gaiyou/kkk109.html>

³ <http://www.mlit.go.jp/pri/kouenkai/syousai/140617symposium.html>

2-2. 「企業風土測定ツール(安全に関するアンケート調査)」の概要

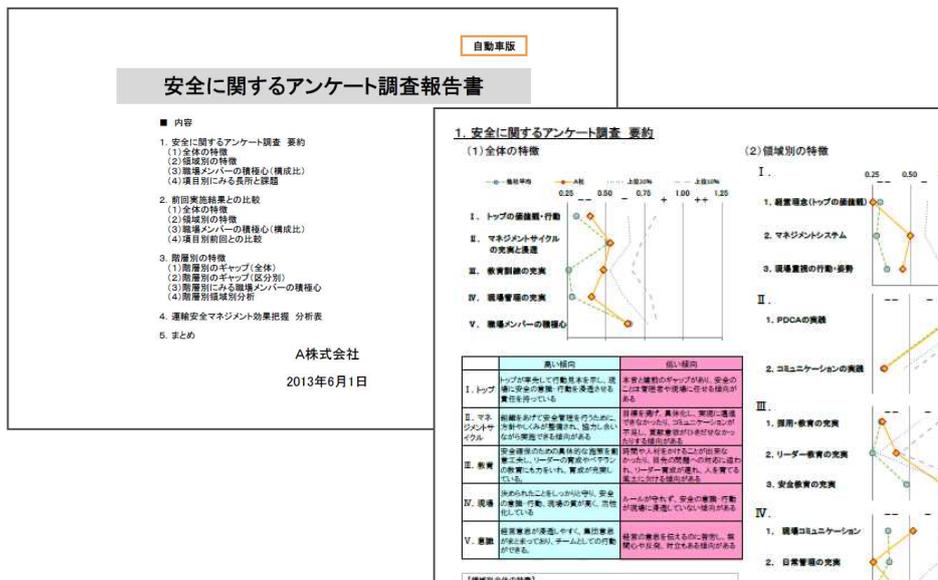
企業風土測定ツールは、運輸企業におけるトップから現場まで所属する全ての方に全58項目で構成されるアンケートに回答頂き、階層や部門、職種などの属性ごとに集計を行い、自社の安全に対する企業風土を客観的に把握するためのツールである。数値化することで、他社平均値との比較、階層別や部門別の分析を可能とし、自社の立ち位置を確認すると共に安全に対する取組において伸ばすべき点や今後の取組課題を明らかにできる。

企業風土測定ツールによる安全に関するアンケート調査実施の申込みは、国土交通省国土交通政策研究所のホームページにて受付を行っている。



図表2-1 アンケート調査実施の流れ

出力



図表2-2 アンケート調査報告書（一部抜粋）

アンケートの設計や集計方法については、安全風土の評価方法に関する既往研究や優良事業者の特徴をベースとして、全58項目の設問で構成している。これらの設問を2点・1点・0点・▲1点、▲2点の5段階で評価し、14の区分に分類し、5つの領域に集計した上で測定・評価を行う。



図表2-3 アンケート調査の設計

「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。

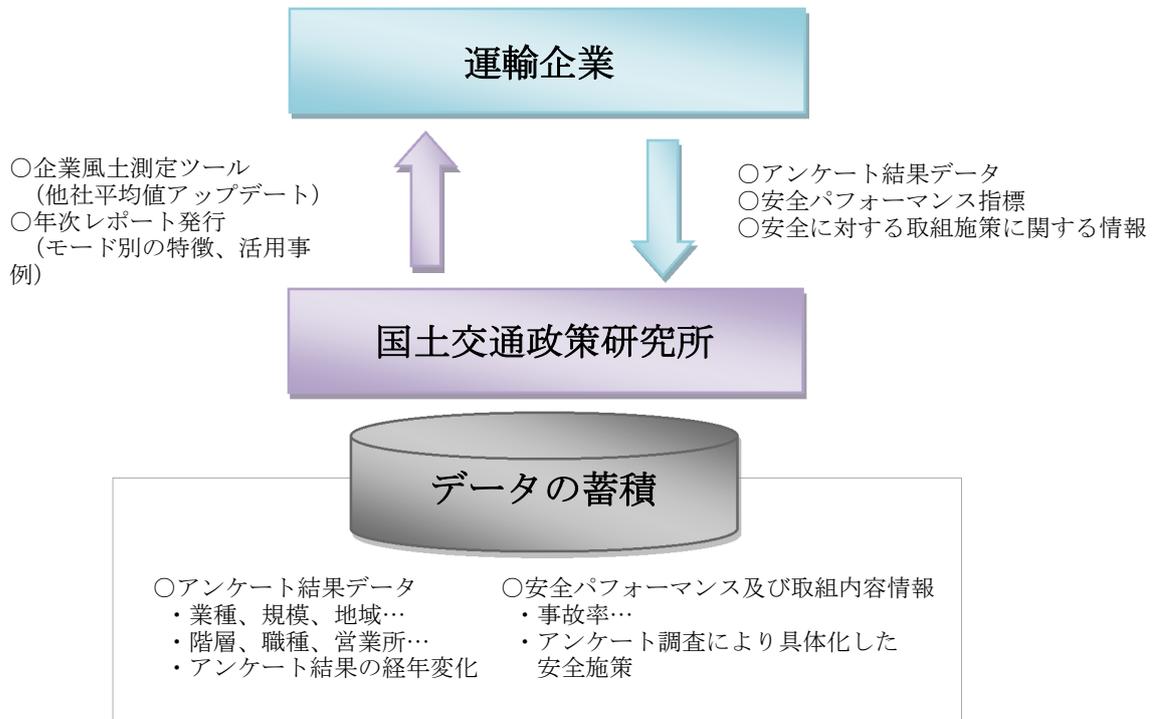
	1.全くあてはまらない	2.余りあてはまらない	3.どちらとも言えない	4.多少あてはまる	5.非常によくあてはまる
1 私の職場では、あいさつ、身だしなみ、マナーについて、日頃から繰り返して指導がされている。	1	2	3	4	5
2 私の職場では、日常業務(点検・整備など)の中で気づいたことが報告され、日々の改善に繋がっている。	2	1	2	3	4
3 私の職場では、始業や点呼時に、本人の状況をふまえて、親身になった指示・指導がされている。	3	1	2	3	4
4 私の職場では、終業や帰庫時に、本人の状態・現場の状況に関心をもって声かけ、報告が行われている。	4	1	2	3	4
5 私の職場では、朝礼・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
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、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
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

図表2-4 アンケート調査表 (一部抜粋)

2-3. 安全に関するアンケート調査利用の体系

国土交通政策研究所では、ツールの利用促進だけでなく、アンケート調査結果や安全パフォーマンス指標等のデータ蓄積、活用事例等の情報収集も継続して取り組んでいる。

つまり、運輸企業の方々にツールを利用頂くことを通じてデータを蓄積し、そのデータを活用した調査研究等を進めることで、運輸企業の安全に対する取組みを支援する仕組みとして運用している。



図表2-5 データの蓄積と活用

3. 平成26年の活動実績

3-1. 平成26年のアンケート調査利用状況

平成26年のアンケート調査利用状況は、全体で41社20,910名となった。各モードとも1,000人未満の企業が多くを占めているが、自動車モードで1,000人超の企業が7社ほど利用している。

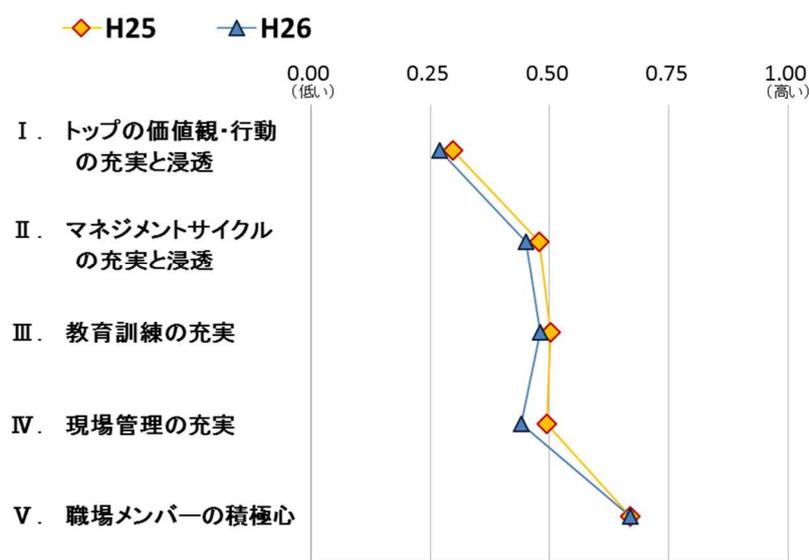
平成26年の申込みについては、「運輸安全マネジメント評価時に当アンケート調査について紹介を受けた。」「各関係団体からの案内により知った。」「運輸事業の安全に関するシンポジウム2014で知った。」「運輸安全マネジメントに関するキーワード検索で知った。」などの理由で認知され、利用に至っている。

利用にあたって、「研修等を行っているものの、安全に対する理念や方針が現場まで浸透しているのか。」「安全に対する取り組みを積極的に行っているものの、更なる安全の実現に向けてどのような目標や施策を設定して取り組めば良いのか。」といった問題意識を有している企業が多い。また、一部ではあるが、経年でアンケート調査を実施して施策の評価などに取り組み始めているケースもみられる。

		1,000人未満	1,000人超	合計
鉄道	社数	2社	0社	2社
	人数	220名	0名	220名
自動車	社数	18社	7社	25社
	人数	4,709名	14,318名	19,027名
海運	社数	8社	0社	8社
	人数	1,229名	0名	1,229名
航空	社数	6社	0社	6社
	人数	434名	0名	434名
合計	社数	34社	7社	41社
	人数	6,592名	14,318名	20,910名

図表3-1 アンケート調査利用状況（平成26年）

平成26年にアンケート調査を利用した企業41社（全モード）の平均値を算出した。
 (図表3-2) 平成25年に利用した企業の平均値と単純比較はできないものの、傾向として平成26年に利用した企業のアンケート結果の平均値は、平成25年⁴の「領域V：職場メンバーの積極心」を除いてやや下回っている。



	H25	H26
I. トップの価値観・行動の充実と浸透	0.30	0.27
II. マネジメントサイクルの充実と浸透	0.48	0.45
III. 教育訓練の充実	0.50	0.48
IV. 現場管理の充実	0.50	0.44
V. 職場メンバーの積極心	0.67	0.67

図表3-2 アンケート利用年別平均値

項目ベースで、相対的に得点が高いもの⁵は、主に以下の通りである。

【項目間で相対的に得点が高い項目（平成26年）】

- 「問14：改善志向 0.97点」
 (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。)
- 「問22：報告・連絡・相談の実践 0.76点」
 (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。)
- 「問46：事故分析と再発防止教育 0.76点」
 (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。)

⁴ 平成25年は、20社17,350名分（運輸企業以外の利用分を除く）のデータをもとに平均値を算出。

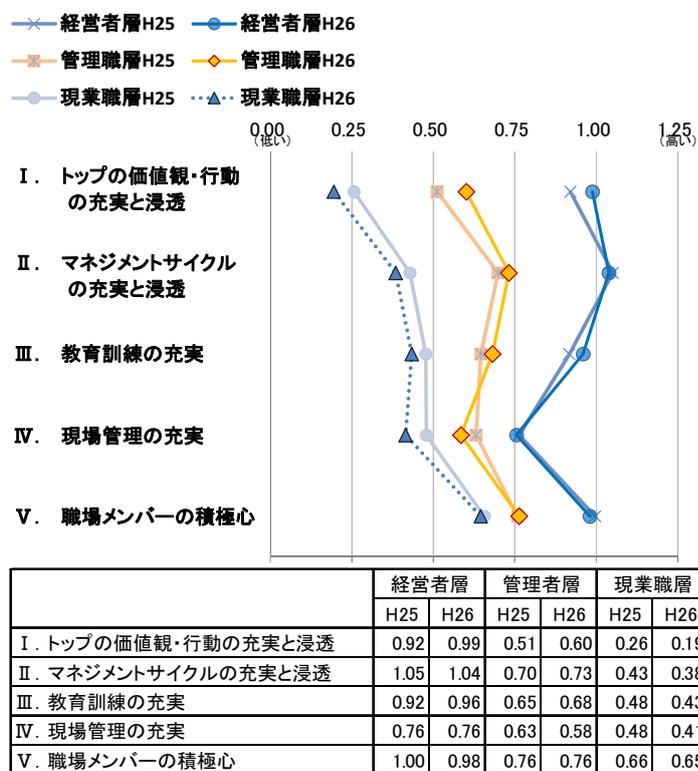
⁵ 質問形式の異なる「問26～39」は除く。

安全を確保していく前提として、常に良くしていこうとする改善志向、報告・連絡・相談や再発防止教育の実施など、日頃の安全管理への取り組みや教育訓練などの結果が表れているのではないかと考えられる。

一方、領域間で比較して「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透」は最も得点が低く、2カ年に渡って同様の傾向がみられる。安全に対して積極的に取り組み、教育や現場管理を充実させている企業においても、トップの取り組みを通じた理念・方針の浸透など、更なる取り組みが期待されるのではないかと考えられる。これは、トップだけの取り組みではなく、橋渡しをしていく管理者の役割も重要になるが、アンケートの項目ベースで「問54：管理者育成（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。）0.08点」「問44：現場リーダーの育成▲0.01点（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。）」など、項目間で相対的に得点が低く、このような結果から、管理者や現場リーダーをどのように育成していくかという視点を持ち、具体化していくことが更なる安全を実現していく上で重要ではないかと考えられる。

階層別平均値をみると、階層間で得点に差がみられるなど、2カ年を通して同様の傾向がみられる。

階層によって果たすべき役割や見方も異なるため、得点差が生じるのは当然のことと考えられるが、現業層まで安全に対する理念や方針を浸透させ、現業職層を引き上げていくことを課題としている企業が多いのではないかと考えられる。



図表3-3 階層利用年別平均値

		平成25年	平成26年
領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透		0.30	0.27
区分	1. 経営理念(トップの価値観)	0.35	0.26
問49	経営姿勢への共感	0.05	-0.03
問50	安全に関するコンプライアンスの浸透	0.75	0.55
問56	経営執行の監視(コーポレートガバナンス)	0.26	0.27
区分	2. マネジメントシステム	0.28	0.27
問53	継続的改善	0.36	0.31
問54	管理者育成(人材育成)	0.14	0.08
問55	現場情報の活用	0.33	0.43
区分	3. 現場重視の行動・姿勢	0.27	0.28
問51	率先垂範への共感	0.25	0.22
問52	問題解決の意思決定	0.26	0.34
問57	安全理念・方針の浸透	0.34	0.30
問58	経営者による現場コミュニケーション	0.24	0.25
領域Ⅱ. マネジメントサイクルの充実と浸透		0.48	0.45
区分	1. PDCAの実践	0.60	0.57
問10	安全の理念・方針の理解	0.52	0.53
問11	安全目標の設定	0.59	0.58
問12	取り組み計画の具体化	0.44	0.40
問13	計画の実行	0.52	0.48
問14	改善志向	0.96	0.97
問15	見直しと次へのアクション	0.60	0.59
問16	文書・記録の管理・活用	0.61	0.46
区分	2. コミュニケーションの実践	0.38	0.36
問17	職場の風通し	0.76	0.74
問18	リーダーシップ	0.29	0.23
問19	部署間コミュニケーション	0.59	0.52
問20	部署間連携	0.36	0.31
問21	報告・連絡・相談の環境づくり	0.57	0.58
問22	報告・連絡・相談の実践	0.77	0.76
問23	職場環境(仕事面)	0.38	0.34
問24	職場環境(健康面)	-0.17	-0.08
問25	職場環境(精神面)	-0.14	-0.15
領域Ⅲ. 教育訓練の充実		0.50	0.48
区分	1. 採用・教育の充実	0.48	0.57
問40	人材確保	0.44	0.43
問41	採用への経営者の関わり	0.46	0.67
問42	新人教育の効果	0.54	0.62
区分	2. リーダー教育の充実	0.35	0.25
問43	知識・技能(定期教育)	0.53	0.43
問44	現場リーダーの育成	0.12	-0.01
問45	指導員による指導の効果	0.42	0.32
区分	3. 安全教育の充実	0.67	0.62
問46	事故分析と再発防止教育	0.78	0.76
問47	ヒヤリハットや危険予知訓練の効果	0.64	0.60
問48	事故・災害対応手順の見直し	0.60	0.48
領域Ⅳ. 現場管理の充実		0.50	0.44
区分	1. 現場コミュニケーション	0.56	0.50
問3	親身になった指導	0.66	0.60
問4	積極的な声かけ	0.59	0.54
問5	朝礼の活性化	0.42	0.34
区分	2. 日常管理の充実	0.56	0.53
問1	基本行動の指導	0.62	0.63
問2	効果的な日常点検・整備	0.89	0.82
問6	生活管理・健康管理	0.18	0.13
区分	3. 現場管理施策の充実	0.36	0.30
問7	賞罰の効果	0.27	0.23
問8	ミーティング(班活動等)の充実	0.50	0.33
問9	現場ハトール・立会の充実	0.32	0.34
領域Ⅴ. 職場メンバーの積極心		0.67	0.67
区分	1. 基本行動への意識	0.65	0.65
問26	健康	0.62	0.58
問27	あいさつ	0.34	0.35
問28	約束	1.06	1.07
問35	計画	0.51	0.52
問38	報告	0.72	0.75
区分	2. 職務への意識	0.61	0.60
問29	終業	0.58	0.59
問30	仕事	0.56	0.54
問32	車両・機材	0.88	0.84
問36	会議・会合	0.65	0.69
問39	出勤	0.36	0.37
区分	3. 人間関係への意識	0.77	0.77
問31	上役	0.38	0.39
問33	先輩	0.90	0.94
問34	職場仲間	0.65	0.65
問37	部下	1.15	1.11

図表3-4 アンケート利用年別平均値(詳細)

3-2. 国土交通政策研究所シンポジウムの開催

平成26年6月17日（火）に国土交通政策研究所シンポジウム「運輸企業の組織的安全マネジメントへの取組みを企業風土を通じて考える」を国際文化会館にて下記の通り開催した。当日は、運輸企業を中心に121名の方々に参加頂いた。

国土交通政策研究所 シンポジウム

－ 運輸企業の組織的安全マネジメントへの取組みを企業風土を通じて考える －

日時	平成 26 年 6 月 17 日（火） 13時30分～16時30分 (13時00分受付開始)
場所	国際文化会館 別館2階 講堂（東京都港区六本木5丁目11-16）
主催	国土交通政策研究所

目的	国土交通政策研究所では、運輸安全マネジメント制度の導入を契機に、運輸企業の安全に関する取組みについて企業風土という視点で調査研究を実施してきました。その中で、安全に関する企業風土を測定し数値化する「企業風土測定ツール」を開発しました。運輸安全マネジメント制度等による安全確保の取組みを支援するものとして、平成23年より同ツールを用いた調査の実施、分析及び対応策に関するポイントのアドバイスを継続的に行ってきました。分析においては、例えば経営者層は、安全に対する理念・方針を現場まで伝えることが重要と考えており、安全講習会などで伝達しているものの、現業層から見ると、必ずしも経営者層の取組みを通じて理念・方針が伝わっているとは感じていないといった「意識ギャップ」の存在が明らかとなりました。この度、本テーマに関する「国土交通政策研究所・シンポジウム」を開催し、企業風土測定ツールとその活用、安全風土確立に向けた企業の取組みをご紹介しますと共に、このような「意識ギャップ」の問題を中心に、事業者、学識経験者などを交えて議論を行い、更なる事故の未然防止に結び付けていくための方策等を明らかにすることを目的としています。
----	--

プログラム	<発表> 13: 35～13: 50 (15分) 企業風土測定ツールから見てきた現場の課題 武田 紘輔 国土交通政策研究所 研究官 13: 50～14: 35 (45分) 安全風土確立に向けた企業の取組み 一色 聡 日本通運株式会社 業務部 課長 服部 浩行 アイベックスエアラインズ株式会社代表取締役社長 山本 哲也 マツダロジスティクス株式会社安全品質環境統括室 室長 ----- 14: 35～14: 50 ～休憩（配置換え）～ ----- <パネルディスカッション> 14: 50～16: 20 (90分) －事故の未然防止に向けた課題とその対応－ モデレータ 後藤 靖子 国土交通省 国土交通政策研究所 所長 パネリスト 酒井 一博 労働科学研究所 所長 佐藤 尚之 国土交通省 大臣官房 危機管理・運輸安全政策審議官 一色 聡 日本通運株式会社 業務部 課長 服部 浩行 アイベックスエアラインズ株式会社代表取締役社長 山本 哲也 マツダロジスティクス株式会社安全品質環境統括室 室長
-------	--

図表3-5 国土交通政策研究所 シンポジウム（プログラム）

シンポジウムでは、日本通運株式会社、アイベックスエアラインズ株式会社、マツダロジスティクス株式会社より企業風土測定ツールを活用した現状分析と今後の取組課題について事例発表頂いた。後半のパネルディスカッションでは、「意識ギャップ」という点に着目し、事業者や学識経験者などを交えて議論を行った。ポイントは以下の通り。

①意識ギャップについて

- ✓ 階層間の意識ギャップの問題は、良し悪しといった評価型で捉えるのではなく、問題発見型で意識ギャップがあるという事実を捉え、マネジメントシステムの見直しや運用に活かしていくことが重要である。
- ✓ トップの方から現業職に働きかけていくような取組みが重要である。その際、文章を読むのではなく、自身の言葉で語るということが重要である。また、現場の方々が汗水垂らして非常に大変な仕事を行っている。それを十分に理解し、話を聞きますという姿勢が重要である。
- ✓ 現場の方が組織について考えると、全社ではなく自身の所属している事業所などの職場が思い浮かぶ。また、元請けと協力会社の関係でみると、一緒に仕事をしているのに別の組織として捉えられている。これらをどこまで一体として考えていけるかが意識ギャップを埋めていく上で重要である。

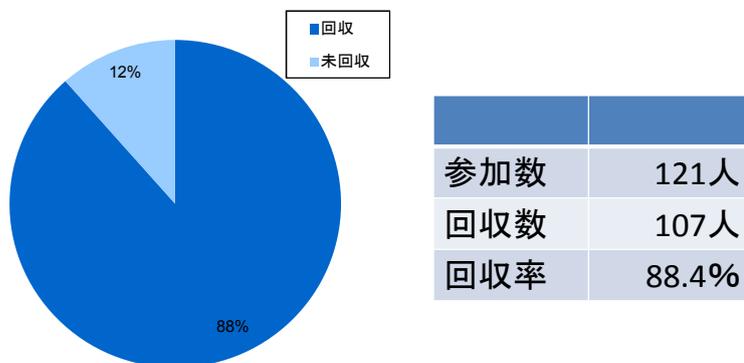
②企業風土測定ツールの各社での活用について

- ✓ 適合性ではなく、実際に機能しているのかどうかという有効性をしっかり見ていくことが重要である。企業風土測定ツールで得られた結果など、数値を使って自社の取組状況を検証していくことが望ましい。
- ✓ 企業風土測定ツールを現状評価型のツールとして活用し、PDCAサイクルのPを具体化する。そして、1回で終わるのではなく、経年でモニタリングしてチェックしていく活用が望ましい。

以下、終了後に記入頂いたアンケートについて一部紹介する。

(1) アンケート回収率

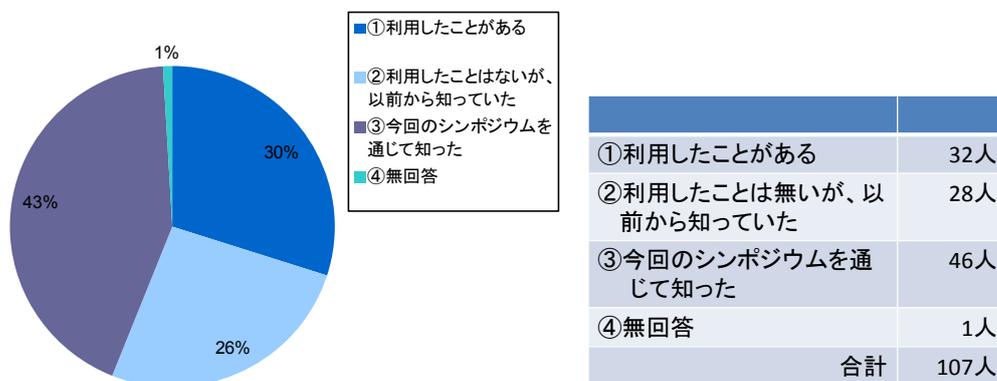
○ 参加者121名中、107名（88.7%）と多くの方に回答頂いた。



図表3-6 アンケート回収率

(2) 企業風土測定ツールについて

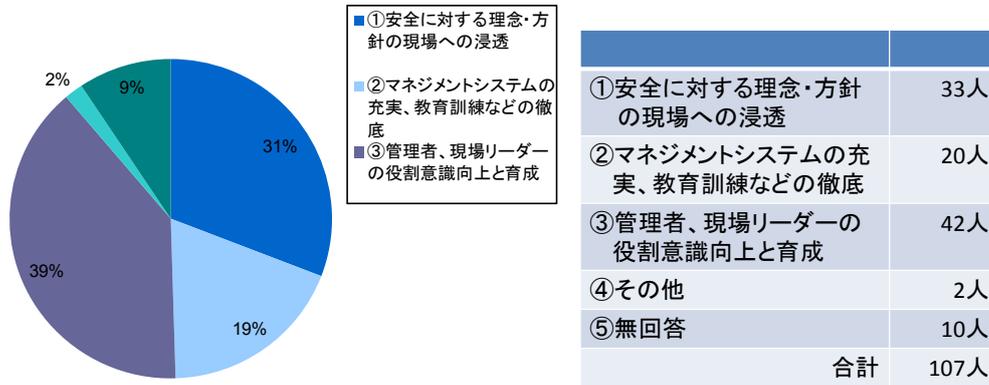
○ 約半数がツールを利用したことがある、または以前から知っているとの回答となった。



図表3-7 企業風土測定ツールについて

(3) 自社の安全に対する取組課題

- 参加者の多くが、「①安全に対する理念・方針の現場への浸透」「②マネジメントシステムの充実、教育訓練などの徹底」「③管理者、現場リーダーの役割意識向上と育成」を取組課題と回答しており、関心が高いことが伺える。



図表3-8 自社の安全に対する取組課題

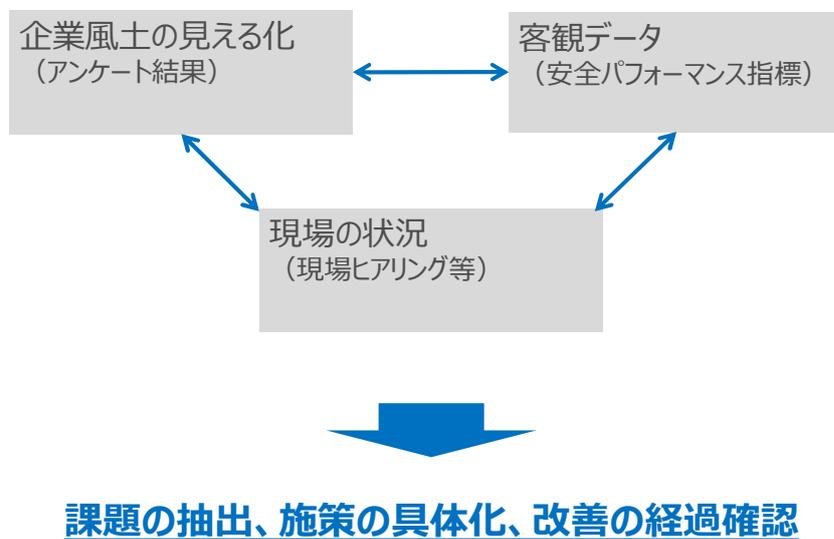
(4) その他

- その他のご意見として「もっと大きい会場で多くの方が聴講出来ると良い」「また他の利用企業の話を知りたい。第2弾を期待しています」「シンポジウムの継続的な開催を期待します」などの意見が多かった。

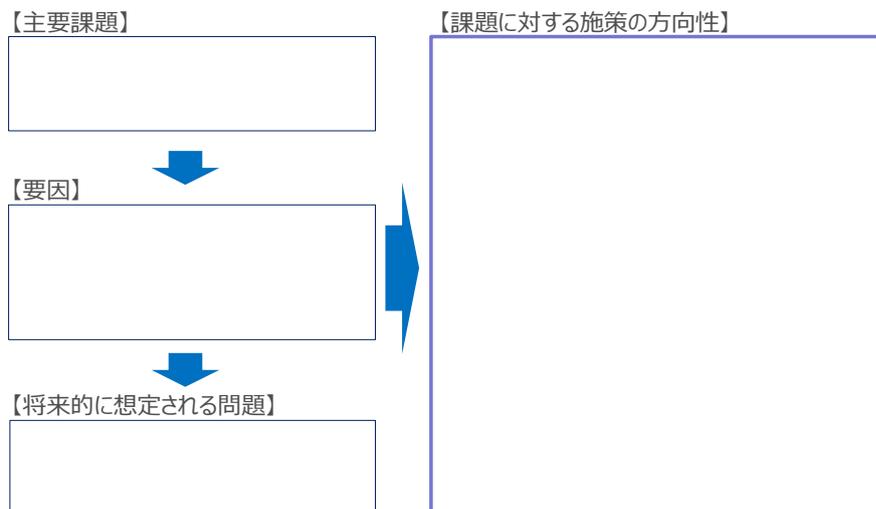
4. 調査結果の活用事例

ここでは、企業風土測定ツールを利用し、自社の現状について客観的に分析を行い、取組みの方向性を検討したケースをいくつか紹介します。

分析は、企業風土測定ツール利用によるアンケート調査結果だけでなく、安全パフォーマンス指標などの客観データや現場の状況（現場ヒアリング等）を踏まえて課題を整理しています。（図表4-1）また、抽出した主要課題は、要因と施策の方向性（検討結果）に分けてそれぞれ整理を行っています。（図表4-2）



図表4-1 分析の視点



図表4-2 課題及び施策の方向性（フレームワーク）

4-1 協力会社を含めた安全意識向上策具体化に活用した事例(A社)

(1) A社概要

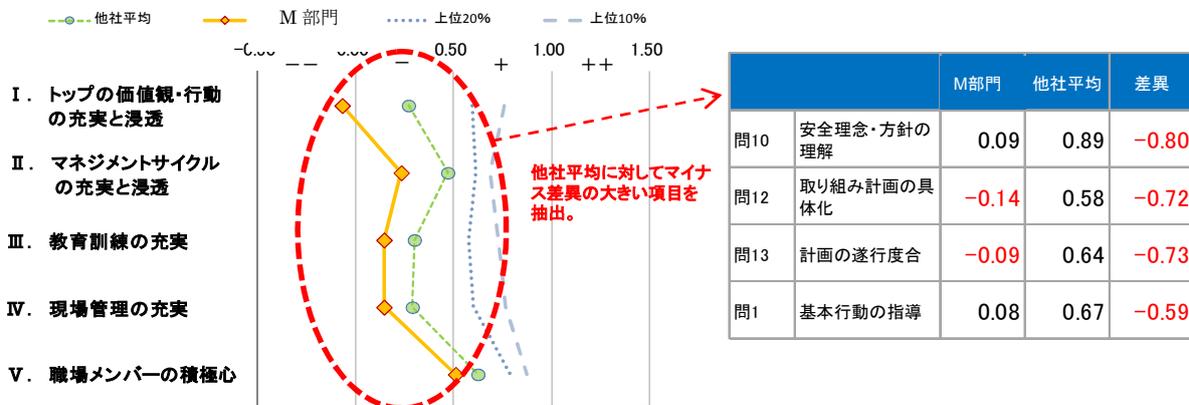
A社は、大手企業の物流子会社として、多くの協力会社に業務委託を行っている。安全に対する取組みとして、事故防止対策や各種研修等が充実している他、ISO9001やISO14001などを認証しマネジメントシステムの整備にも力を入れている。

協力会社を含めた事故の削減が課題であり、アンケート調査実施に際して自社及び協力会社に安全意識がどの程度浸透しているのか、また、今後の取組課題についてどのように捉え、具体化していくべきかという問題意識を有していた。アンケート調査は、自社及び協力会社（約50社）に対して実施した。

協力会社を指導する立場にあり、主力となる業務を行っているM部門を対象に、アンケート調査結果や現場ヒアリング等による分析を行った結果を紹介する。

(2) M部門のアンケート調査結果

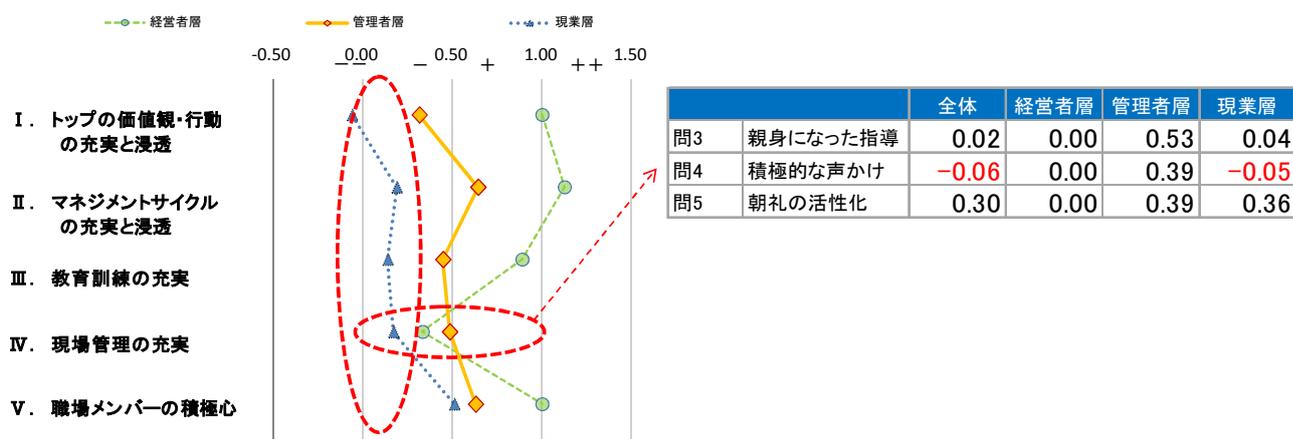
M部門の得点と他社平均値（自動車モード）を比較すると、各領域で得点が下回っているという結果が得られた。他社平均値との間でマイナス差異の大きい項目を抽出すると、「問10：安全理念・方針の浸透（私は、会社の安全に対する考えを、自分の言葉で説明することができる。）」といった項目を中心に、安全目標に対する行動計画と実行に関連する項目、職場内での基本的な日々の指導に関する項目について、他社平均を大きく下回るという結果がみられた。安全に対する取組計画を具体化して遂行していく前提として安全理念や方針はどのように浸透しているのかヒアリング等で確認を行った。



図表4-3 アンケート調査結果（M部門）

M部門の階層別得点をみると、現業職層の得点が各領域とも経営者層や管理者層と比較して相対的に低くなっている。また、「領域IV：現場管理の充実」において経営者層の得点が他の領域と比較して低い。項目別では「問3：親身になった指導」「問4：積極的な声かけ」「問5：朝礼の活性化」など、現場コミュニケーションに関連する項目が0点となっていることに加え、管理者層と現業職層で得点差がみられることも特徴的である。

管理者層による現場管理に着目し、役割の理解と発揮、現場コミュニケーションの状況等についてヒアリング等で確認を行った。



図表4-4 アンケート調査結果（M部門階層別）

(3) 現場ヒアリング等の結果

(2)の結果を踏まえた現場ヒアリング等の結果は以下の通りである。

①安全理念や方針の浸透について

経営者層：方針の浸透については、各拠点での研修会を通して行っている。

管理職層：アンケート結果の得点を見て、研修など行っているが伝わっていないのではないかと感じた。

現業職層：研修会などで会社の方針や考えについて、話を聞く場はあり、参考になる。しかし、通常業務に戻ってしばらくすると薄れてしまう。

理念や方針等をメッセージすることに積極的に取り組んでいるものの、現業職層まで浸透には至っていないのではないかと考えられる。

②管理者層の現場コミュニケーションの状況等について

経営者層：現場のメンタルヘルスに関するアンケートを行っており、その結果が低いことについても問題だと感じている。作業の負荷なども考えられるが、何について感じているのかは分かっていない。

管理職層：伝達事項等については、朝礼で伝達している。

現業職層：安全に対する方針等の伝達は、ミーティング、朝礼の場で話はある。しかし、上の方が言うだけで実際に取り組んでいない。現場も周っていない。

経営者層や管理者層の現場コミュニケーションなど、行動を通じた理念や方針の浸透に課題があるのではないかと考えられる。

③その他

協力会社を含めた事故防止という視点から、協力会社をいつまでに、どの状態まで導いていくのか、具体的な成長目標と達成責任が不明確になっていることもヒアリング等を通じて確認された。

(4) 課題と施策の方向性

【主要課題】

- ①社内部門における理念・方針の浸透
→協力会社を指導する立場として
- ②協力会社の事故防止

【要因】

- ・理念、方針の裏付けとなる行動基準などが明確にされていない。
- ・協力会社管理は行っているものの、成長目標が具体化されていない。(指導は行っているが、育成するという視点に欠けている。)

【将来的に想定される問題】

- ・協力会社の事故が減らない。
- ・結果として、荷主から期待されている水準の物流サービスを実現出来ない。

【課題に対する施策の方向性】

①理念・方針の浸透のためのトップ・幹部層の取組み

- ・行動基準の明確化。幹部の行動を通じた理念・方針の現場への展開。

②協力会社の成長目標具体化と評価基準見直し

- ・協力会社をいつまでに、どこまで成長させるのか、成長目標を明確にする。協力会社の成長に関与する。

③管理者育成(役割の実践を通じた育成、評価)

- ・「協力会社の指導、育成に関する役割」「方針を浸透させるための日常的な行動や現場との関わりなど」の取組みについて役割基準書、人事評価項目等に設定。
- ・上記に基づき、PDCAによる管理者育成の仕組みの体系化。→管理者育成を通じた、理念・方針の浸透、協力会社の成長の促進。

図表4-5 課題と施策の方向性

4-2 安全意識の形骸化を防ぐための施策具体化に活用した事例(B社)

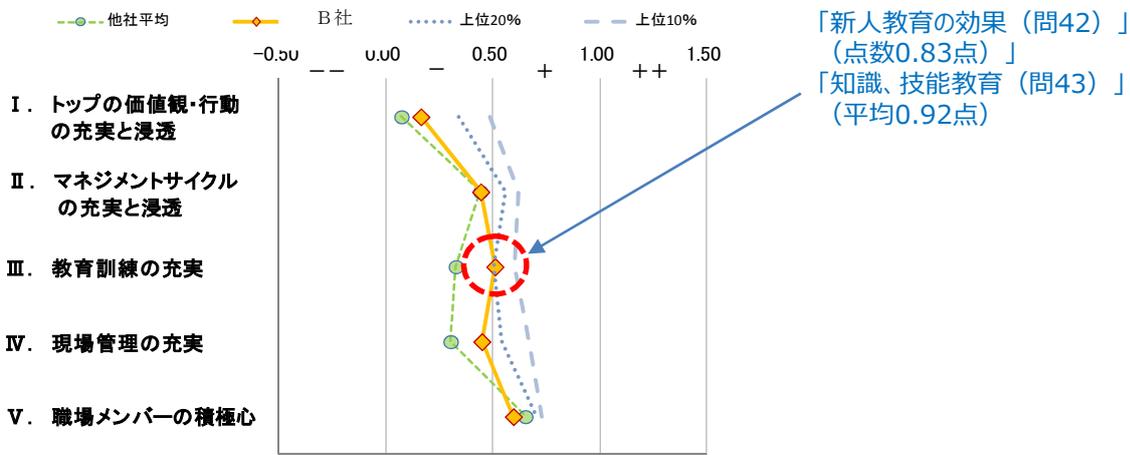
(1) B社概要

B社は、地方鉄道会社である。重大事故等は無事故を継続しているものの、安全に対して新たな取組みを導入していく姿勢で、新人教育等の見直しなども行っている。アンケート調査実施にあたっては、無事故が継続している中で、安全意識の形骸化に問題意識を有していた。アンケート調査は、鉄道部門に対して実施した。

(2) 鉄道部門のアンケート調査結果

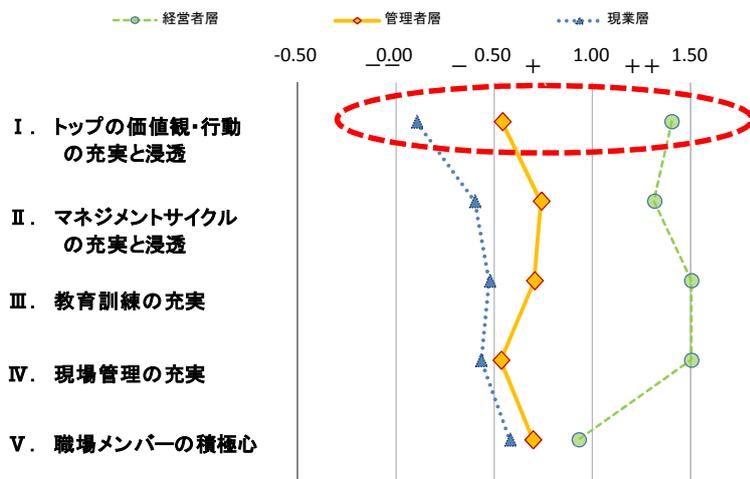
鉄道部門の得点と他社平均値を比較すると、「領域Ⅲ：教育訓練の充実」において大きく上回っている。項目別で「問42：新人教育の効果（0.83点）」「問43：知識・技能教育（0.92点）」などの得点が相対的に高い。

教育訓練については、どのように捉え、取り組んでいるのか鉄道部門へのヒアリングにて確認を行った。



図表4-6 アンケート調査結果（鉄道部門）

鉄道部門の階層別得点をみると、経営者層、管理者層、現業職層の間で大きな意識ギャップが生じていることが分かる。何故このようなギャップが生まれているのか、主に管理者層と現業職層における日常の中での関わり方などについてヒアリングで確認を行った。



図表4-7 アンケート調査結果（鉄道部門階層別）

(3) 現場ヒアリング等の結果

(2)の内容を踏まえた現場ヒアリング（鉄道部門）の結果は以下の通り。

①新人教育等の教育訓練への取組みについて

- ✓ 以前は、新人などに対する教育制度が充実していなかったこともあり、入社後一定の年数を経過している社員は、定型的な研修などの教育訓練を十分に受けてきておらず、仕事を通じて習得していった。
- ✓ 最近では、新入社員教育に関して見直しを行った。一ヶ月間の導入教育を行い、自分たちの仕事がどのように収入に繋がり、自分の給料に繋がるのか、ということをしつかり教育するようにした。
- ✓ 新人教育に関する教育制度は充実した一方で、中堅に対する教育制度はまだ充実しているとはいえない。



このような姿勢が現場に伝わり、新人教育や知識・技能教育などの教育訓練についても現場から効果があると認められ、結果として無事故の継続につながっていると考えられる。

②管理者層と現業職層での日常的な関わりについて

- ✓ 管理者層は本社の建物で勤務しているが、現業層は少し離れた場所で勤務している。
- ✓ もともと、管理者層と現業層との意識のギャップや、現場リーダー、管理者の育成が当社の課題だと感じていたが、アンケート調査の結果とそれは一致していると感じた。
- ✓ 相手に時間を取らせてしまうことから、現場とのコミュニケーションをためらっていた部分があったように思う。今までは、定期的な飲み会などでしか、現場と話す機会がなかったが、今後は行動を変えていきたい。
- ✓ 現場を経験せずに管理者になるケースが増えている。



本社と現場が物理的に離れており、現場に足を運びにくいなど、現場との関わりが薄くなっている点を確認された。

(4) 課題と施策の方向性

【主要課題】

- ①階層間の意識ギャップが大きい
- ②現場の視点を持った管理者育成が進んでいない。



【要因】

- ・現場との関わりが弱い。(あまり足を運んでいない。物理的、精神的な理由)
- ・現場経験なしで管理職になる場合における人材育成の仕組みが不足。



【将来的に想定される問題】

- ・管理者としての役割を果たせる人材が減少
- ・更なる意識ギャップの拡大、やらされ感、現場リーダーの育成が進まない
- ・結果として不安全行動の温床になる

【課題に対する施策の方向性】

①経営者層、管理者層の現場との関わり方を変える

- ・組織風土の改革は上位層における行動の改革からであり、現場との信頼関係を深めていくための取組みを具体化し、本社主体で行うことが課題。

②管理者育成の仕組み作り

- ・管理部門を主体とした経営課題解決のための小集団活動への取組みなど、座学ではなく、仕組みと場を活用した人材育成の仕組み作りが課題。

③人事制度の運用面での見直し

- ・管理職になる場合、現場での経験を養う期間を設けるなど、それぞれの育成計画に基づいた制度と運用が課題。

図表4-8 課題と施策の方向性

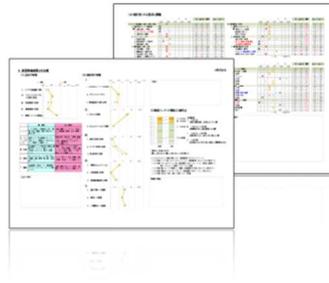
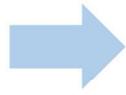
5. ご案内(安全に関するアンケート調査実施支援について)

安全に関する定風士測るの定 企業業風士測るの定 ツール

安全に関する企業風士を
アンケート調査によって「見える化」します！



アンケート調査の実施
(経営者、全従業員対象)



報告書の作成、納品

システムでアンケート調査結果を自動集計、報告書を自動出力！

同業他社平均値との比較で 自社の強み、弱みを客観視

設問ごとに数値化します。

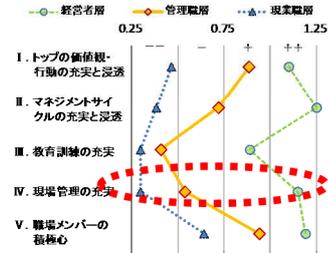
同業他社平均値との比較が可能ですので、自社の強み、弱みが客観的に分かります。

	O:当社 I:他社平均		(低い)		(高い)		当社	他社平均	差異
	0.25	0.50	0.75	1.00					
I. トップの価値観と行動の充実と浸透		I					0.32	0.31	0.01
1. 経営理念(トップの価値観)							0.38	0.30	0.08
問49 経営姿勢への共感	I						0.32	0.01	0.31
50 コンプライアンスの浸透							0.56	0.53	0.03
56 経営執行の監視							0.25	0.35	-0.10
2. マネジメントシステム							0.16	0.27	-0.11
53 継続的改善							0.06	0.38	-0.32
54 管理者育成(人材育成)							-0.14	0.12	-0.26
55 現場情報の活用							0.56	0.32	0.24

※他社平均は、各4モード(鉄道、自動車、海運、航空)にそれぞれ用意しています

階層別安全意識のギャップ が鮮明に！

階層別に数値化し比較することでギャップが鮮明になります。
他に部門別、職種別など、分析軸はお好みで設定が可能です。



アンケート調査内容

このアンケート調査は58の設問からなり、これらの設問を14の区分に分類し、5つの領域に集計した上で測定・評価を行います。

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
2	私の職場では、日常業務(点検・整備など)の中で気付いた事が報告され、日々の改善に繋がっている
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
⋮	
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

回答方式は基本的に以下の5択形式となっており、回答に応じた得点を割り振り、集計を行います。

回答	得点
非常によく当てはまる	2点
多少当てはまる	1点
どちらともいえない	0点
あまり当てはまらない	▲1点
全く当てはまらない	▲2点

利用事業者様の声



階層別に見える化できたことで、どの階層にどんな課題があるのか、明確になった点が良かった。また職種別の分析を通じて、それぞれが抱える課題を浮き彫りにすることができた。



ヒューマンエラーを防ぐにはコミュニケーションを通して、どれだけ安全への意識を高められるかがポイントだと思っているが、その意識見える化できるため、社員に問題提起がしやすい。



今後も継続して当データの取得を行い、改善が進んでいるのかどうかチェックしていきたい。



当初から課題だと感じていた安全に対する意識を、数値ではっきり見える化することができた。

▶ アンケートのご利用は無料です

実施支援の詳細については、下記の当研究所HPをご参照ください。
アンケート調査の実施支援申し込み、ご不明点等、お気軽にお問合せください。

お問い合わせ先

国土交通省 国土交通政策研究所 研究官 武田、小田、仲田
電話: 03-5253-8816(直通) FAX: 03-5253-1678 URL: <http://www.mlit.go.jp/pri/> Mail: anzen-pri@mlit.go.jp

参考:安全に関するアンケート調査利用状況

平成22年から平成26年末までの安全に関するアンケート調査の利用は、累計で154社63,892名となった。

利用企業について、鉄道モードは、地方鉄道路線を中心に利用頂いている。自動車モードは、バス（乗合バス事業者が多い）・タクシー・トラック事業者を1つのモードとしてみている。自動車モードは、大手から中小まで幅広く利用頂いている。また、海運は旅客と貨物が約半数ずつであり、航空は航空会社を中心にヘリ事業者も含んでいる。（図表1）

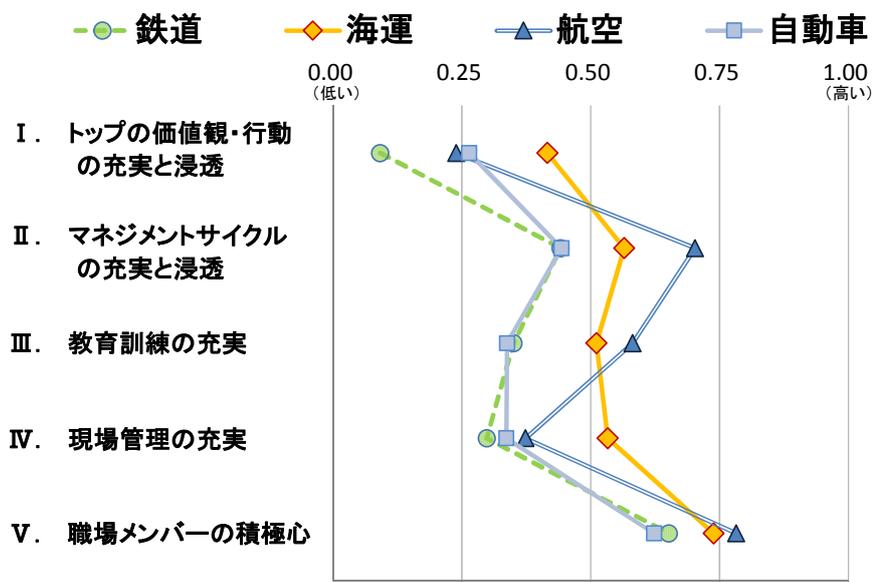
		1,000人未満	1,000人超	合計
鉄道	社数	15社	1社	16社
	人数	2,014名	5,266名	7,280名
自動車	社数	80社	13社	93社
	人数	19,929名	30,429名	50,358名
海運	社数	25社	0社	25社
	人数	2,914名	0名	2,914名
航空	社数	20社	0社	20社
	人数	3,340名	0名	3,340名
合計	社数	140社	14社	154社
	人数	28,197名	35,695名	63,892名

図表1 アンケート調査利用状況
(平成22年～平成26年12月末)

(1) モード別平均値(全体)

モード別の平均値をみると、各モードとも「領域Ⅴ：職場メンバーの積極心」について領域間で相対的に得点が高い。これは、安全を維持する前提として、基本行動等に関する意識を土台として有していると考えられる。

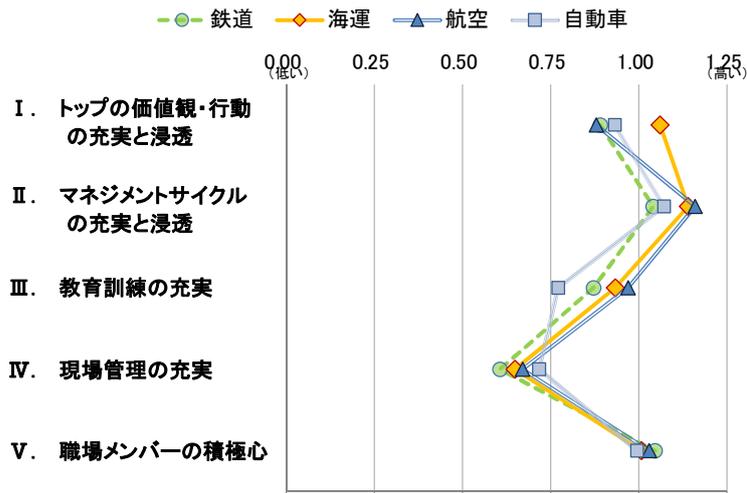
モード間で比較すると、例えば航空モードにおいては「領域Ⅱ：マネジメントサイクルの充実と浸透」が他モードと比較して極めて得点が高く、組織内で決められた手順、ルールの徹底を重視する文化が形成されているのではないかと考えられる。(図表2)



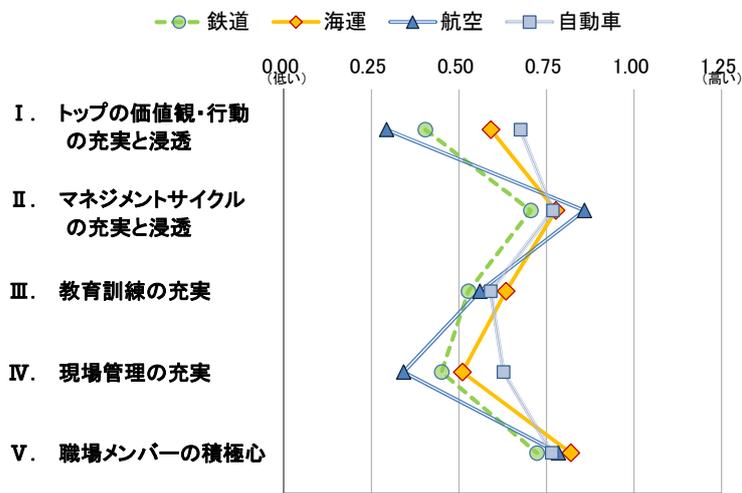
図表2 モード別平均値 (全体)

階層別では、経営者層はモード間でのバラつきが小さい一方で、管理者層や現業職層になるとバラつきが大きく、モードによって違いがみられる。

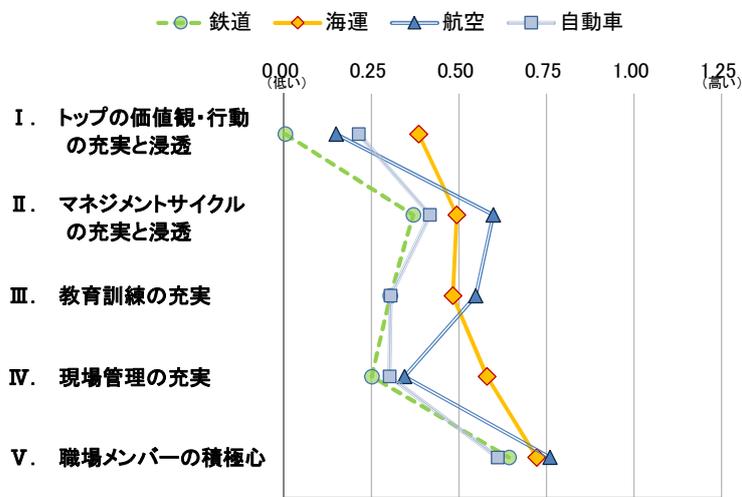
管理者層は領域Ⅰと領域Ⅳがモード間でバラつきが大きく、自動車モードの得点が最も高い。現業職層においても領域Ⅰと領域Ⅳがモード間でバラつきが大きく、海運モードの得点が最も高い。また、海運モードでは管理者層と現業職層の間の乖離が小さい一方で、自動車モードは管理者層と現業職層の乖離が大きいといった特徴が表れている。(図表3～5)



図表3 階層別平均値（経営者層）



図表4 階層別平均値（管理者層）



図表5 階層別平均値（現業職層）

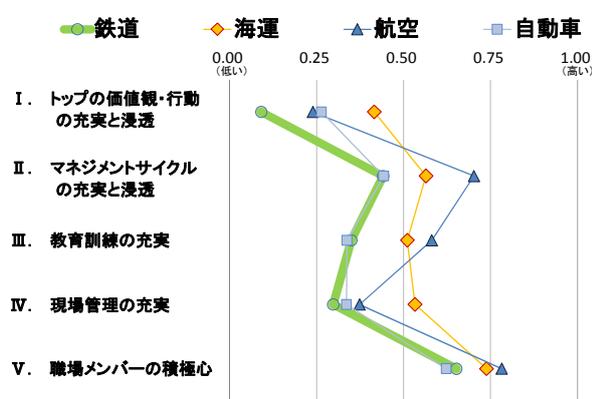
タイトル（自動車版）		鉄道 (16社) (7,280人)	海運 (25社) (2,914人)	航空 (20社) (3,340人)	自動車 (93社) (50,358人)
領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透		0.09	0.42	0.24	0.26
区分	1. 経営理念(トップの価値観)	0.20	0.38	0.29	0.26
問49	経営姿勢への共感	-0.14	0.16	-0.13	-0.02
問50	安全に関するコンプライアンスの浸透	0.59	0.56	0.74	0.52
問56	経営執行の監視(コーポレートガバナンス)	0.16	0.42	0.26	0.28
区分	2. マネジメントシステム	0.12	0.38	0.25	0.24
問53	継続的改善	0.23	0.46	0.37	0.30
問54	管理者育成(人材育成)	-0.03	0.16	-0.05	0.12
問55	現場情報の活用	0.17	0.52	0.45	0.31
区分	3. 現場重視の行動・姿勢	-0.02	0.47	0.19	0.28
問51	率先垂範への共感	-0.04	0.35	0.04	0.29
問52	問題解決の意思決定	-0.05	0.57	0.21	0.29
問57	安全理念・方針の浸透	0.03	0.42	0.22	0.36
問58	経営者による現場コミュニケーション	-0.01	0.54	0.28	0.18
領域Ⅱ. マネジメントサイクルの充実と浸透		0.44	0.56	0.70	0.44
区分	1. PDCAの実践	0.65	0.70	0.85	0.62
問10	安全の理念・方針の理解	0.88	0.74	0.93	0.75
問11	安全目標の設定	0.67	0.59	0.75	0.68
問12	取り組み計画の具体化	0.53	0.57	0.65	0.52
問13	計画の実行	0.61	0.66	0.73	0.58
問14	改善志向	0.87	1.04	1.14	0.90
問15	見直しと次へのアクション	0.45	0.67	0.74	0.56
問16	文書・記録の管理・活用	0.55	0.65	0.99	0.38
区分	2. コミュニケーションの実践	0.28	0.46	0.59	0.30
問17	職場の風通し	0.66	0.74	0.96	0.72
問18	リーダーシップ	0.19	0.37	0.57	0.18
問19	部署間コミュニケーション	0.49	0.73	0.87	0.44
問20	部署間連携	0.16	0.58	0.63	0.18
問21	報告・連絡・相談の環境づくり	0.51	0.57	0.78	0.55
問22	報告・連絡・相談の実践	0.79	0.87	1.15	0.66
問23	職場環境(仕事面)	0.34	0.61	0.65	0.25
問24	職場環境(健康面)	-0.39	-0.40	-0.26	-0.19
問25	職場環境(精神面)	-0.25	-0.21	-0.04	-0.07
領域Ⅲ. 教育訓練の充実		0.35	0.51	0.58	0.34
区分	1. 採用・教育の充実	0.25	0.47	0.67	0.40
問40	人材確保	0.10	0.29	0.46	0.27
問41	採用への経営者の関わり	0.17	0.64	0.97	0.40
問42	新人教育の効果	0.46	0.50	0.60	0.53
区分	2. リーダー教育の充実	0.16	0.21	0.36	0.10
問43	知識・技能(定期教育)	0.22	0.20	0.37	0.20
問44	現場リーダーの育成	-0.10	-0.00	0.05	-0.03
問45	指導員による指導の効果	0.36	0.43	0.67	0.14
区分	3. 安全教育の充実	0.64	0.85	0.71	0.51
問46	事故分析と再発防止教育	0.80	0.96	0.88	0.62
問47	ヒヤリハットや危険予知訓練の効果	0.61	0.75	0.71	0.53
問48	事故・災害対応手順の見直し	0.52	0.84	0.54	0.36
領域Ⅳ. 現場管理の充実		0.30	0.53	0.37	0.34
区分	1. 現場コミュニケーション	0.44	0.58	0.60	0.40
問3	親身になった指導	0.48	0.70	0.68	0.48
問4	積極的な声かけ	0.53	0.72	0.68	0.39
問5	朝礼の活性化	0.32	0.32	0.43	0.33
区分	2. 日常管理の充実	0.39	0.58	0.38	0.42
問1	基本行動の指導	0.63	0.71	0.36	0.69
問2	効果的な日常点検・整備	0.40	0.79	0.67	0.46
問6	生活管理・健康管理	0.14	0.25	0.11	0.10
区分	3. 現場管理施策の充実	0.06	0.44	0.15	0.19
問7	賞罰の効果	-0.30	0.00	-0.11	0.21
問8	ミーティング(班活動等)の充実	0.11	0.57	0.41	0.21
問9	現場ハトール・立会の充実	0.37	0.74	0.14	0.15
領域Ⅴ. 職場メンバーの積極心		0.65	0.74	0.78	0.62
区分	1. 基本行動への意識	0.64	0.70	0.79	0.60
問26	健康	0.54	0.63	0.71	0.60
問27	あいさつ	0.37	0.31	0.56	0.30
問28	約束	1.13	1.10	1.18	0.99
問35	計画	0.40	0.60	0.67	0.44
問38	報告	0.76	0.84	0.84	0.69
区分	2. 職務への意識	0.55	0.65	0.68	0.60
問29	終業	0.58	0.58	0.50	0.65
問30	仕事	0.44	0.59	0.94	0.44
問32	車両・機材	0.75	0.98	0.84	0.85
問36	会議・会合	0.69	0.82	0.75	0.62
問39	出勤	0.28	0.29	0.37	0.42
区分	3. 人間関係への意識	0.80	0.90	0.90	0.68
問31	上役	0.36	0.59	0.48	0.32
問33	先輩	0.98	1.05	1.06	0.82
問34	職場仲間	0.70	0.78	0.77	0.55
問37	部下	1.15	1.19	1.29	1.04
人数		455.0	116.6	167.0	541.5

図表6 モード別平均値

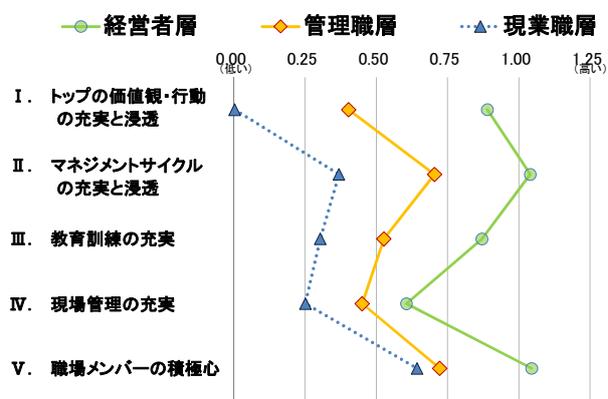
(2) 鉄道モード

鉄道モードは、他モードと比較して相対的に低くなっている傾向がみられる。一方で「領域Ⅴ：職場メンバーの積極心」について、鉄道モードの領域間で相対的に得点が高く、それぞれが仕事を任されているという責任を持ち、業務を着実に遂行するという風土が形成されているのではないかと考えられる。領域Ⅴの「問29：約束（1.13点）」が項目間で相対的に得点が高く「厳守」や「大切」などに回答している傾向がみられることから、任された業務を着実に遂行することにつながっているのではないかと考えられる。

一方で、「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透」を項目別にみると、「問40：経営姿勢への共感（▲0.14点）」に加え、「問51：率先垂範への共感（▲0.04点）」「問52：問題解決の意思決定（▲0.05点）」「経営者による現場コミュニケーション（▲0.01点）」など、複数の項目でマイナスの得点となっていることや、全体を通じて階層間で得点が大きく乖離している傾向がある。例えば、経営者層の現場との関わりなどの取組みを通じて現場の貢献意欲を引きだし、自発的な改善に結びつけていくことが必要ではないかと考えられる。



図表7 モード平均値（鉄道）



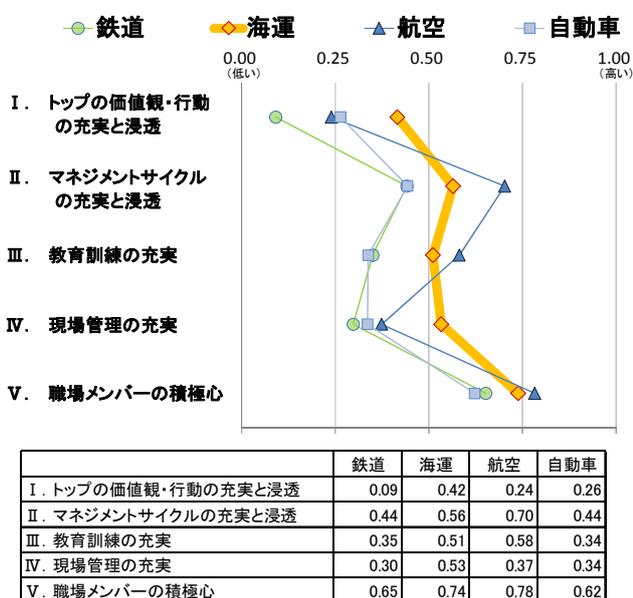
図表8 階層別平均値（鉄道）

(3) 海運モード

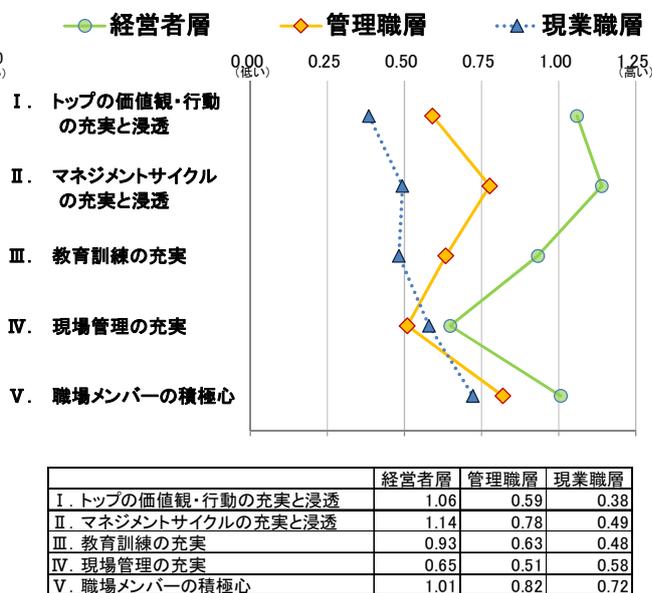
海運モードは、モード間で「領域□：トップの価値観・行動の充実と浸透」の得点が最も高いことが特徴的である。これは、経営者層が管理者層や現業職層と関わり、理念や方針を伝達していく情報発信を積極的に行っているのではないかと考えられます。トップの考えや方針が現業職層まで浸透し、意識の底上げにつながっていると考えられる。

また、安全教育の充実に関連する「問46：事故分析と再発防止教育（0.95点）」「問47：ヒヤリハットや危険予知訓練の効果（0.75点）」「問48：事故・災害対応手順の見直し（0.84点）」といった項目においてもモード間で比較して最も得点が高い。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表れていると考えられる。

モード共通ではあるが、管理者育成や現場リーダー育成といった項目の得点が、項目間で相対的に低いことを踏まえると、安全マネジメントやISM 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可能性があり、全体感を持ちつつ、自分自身の職制を果たす人材を「育成」することが業界の課題ではないかと推察される。



図表9 モード平均値（海運）



図表10 階層別平均値（海運）

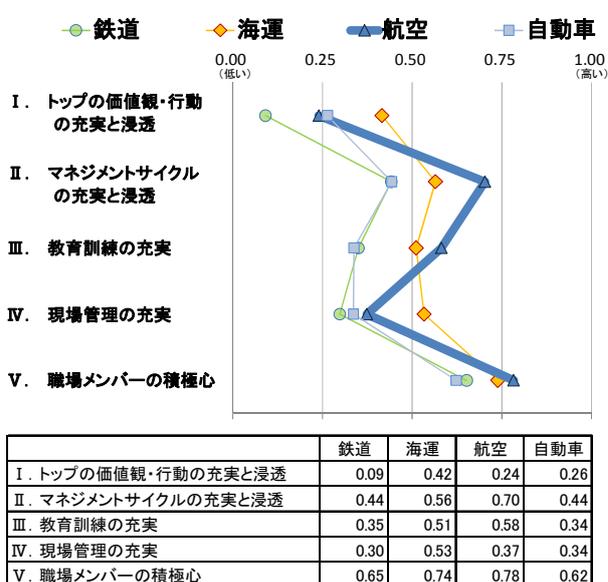
(4) 航空モード

航空モードは、「領域Ⅱ：マネジメントサイクルの充実と浸透」の得点が、他モードと比較して高く、組織内において決められた手順、ルールなどを徹底することを重視する風土が表れているのではないかと考えられる。

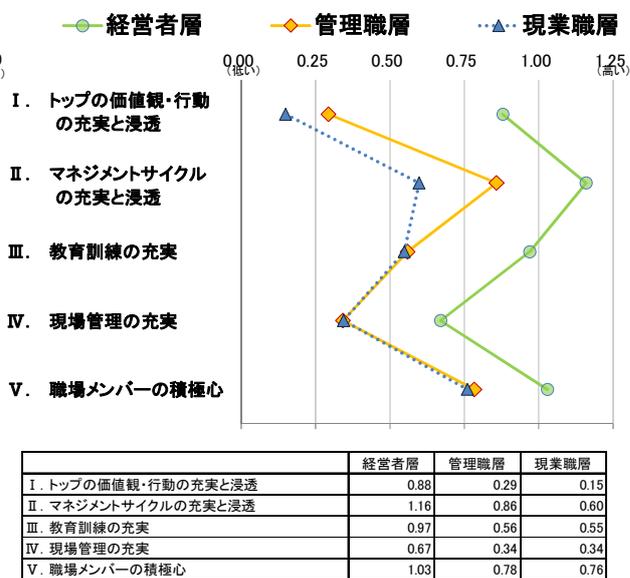
また、「問19：部門間コミュニケーション（0.87点）」「問20：部署間連携（0.63点）」においても他モードと比較して最も得点が高く、CRMなどの訓練を通じて、不測の事態にも円滑な対応が出来る体制を築いている結果が表れているのではないかと考えられる。

階層別にみると、管理者層と現業職層は階層間での乖離が比較的小さいものの、経営者層と管理者層以下の間で乖離があることが特徴である。

専門分野に応じて各部門で業務を遂行することから、日常的に経営者層などに関わる機会が少ないことも考えられますが、理念や方針に基づいて職務能力の高さを発揮していくための土壌を作っていくために、経営者層の関与に取組みのポイントがあるのではないかと考えられる。



図表11 モード平均値（航空）



図表12 階層別平均値（航空）

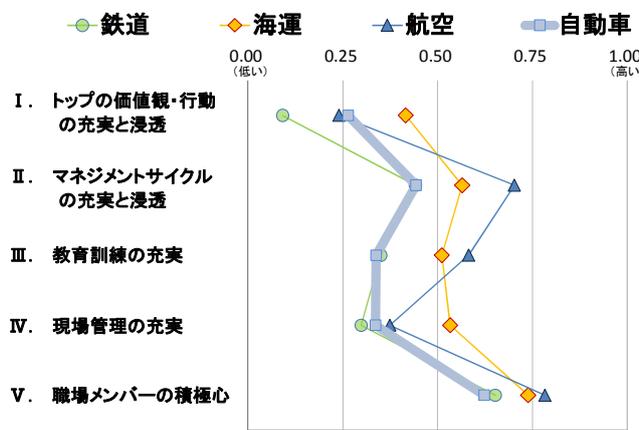
(5) 自動車モード

海運モードに続いて領域Ⅰの得点が高くなっているのが自動車モードです。経営者が現場に対して直接関わり、安全について積極的にメッセージするなど、実務における取組みの結果が表れているのではないかと考えられる。

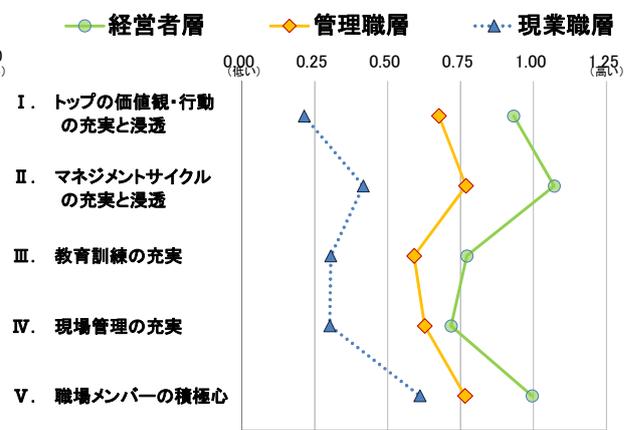
また、「領域Ⅴ：職場メンバーの積極心」において、「問29：終業（0.65点）」「問39：出勤（0.42点）」がモード間で最も得点が高い。終業は「満足感」「ほっとする」、出勤は「やるぞ」「早めに」といった選択肢が選ばれている傾向にある。

階層別にみると、特に管理職層と現業職層で各領域の乖離が大きい。「問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。）（0.48点）」「問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・現場の関心をもって声掛け、報告が行われている。）（0.39点）」という設問は、その内容から主に営業所とドライバー（運転士）の関係が想定されますが、モード間で最も得点が低くなっていることが特徴的である。

日々の安全で円滑な運行に向けて、営業所（管理職層を含む）と現場の信頼関係をどのように築き、現業職層の意識を引き上げていくという点に着目すべきではないかと考えられる。



図表13 モード平均値（自動車）

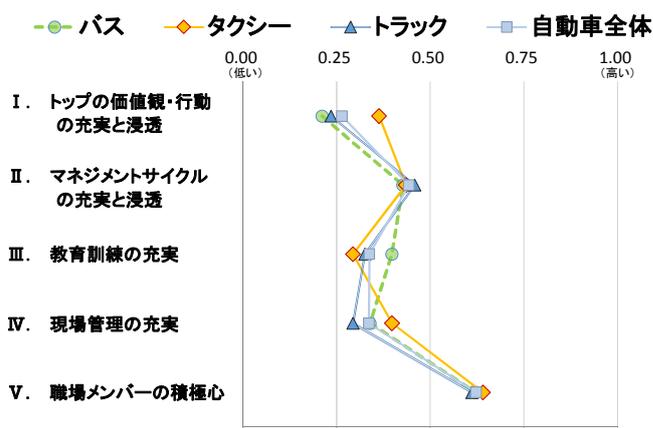


図表14 階層別平均値（自動車）

自動車モードをバス・タクシー・トラックに分類し、業種別平均値を算出した。領域別では、業種間で大きな違いは見られないものの、「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透」において、タクシーの得点がバスやトラックと比較して最も高い。(図表 15)

質問項目別に見ると、領域Ⅰは主に経営者層の関わりに関連する項目(安全理念・方針の浸透、現場コミュニケーションなど)で、タクシーの得点がバスやトラックと比較して最も高く、顕著な差がある。(図表 16)

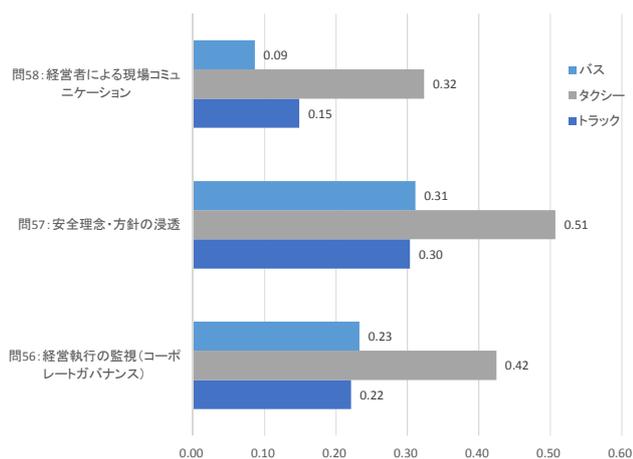
また、業種間比較で差異がみられたものとして、「問 5：朝礼の活性化」「問 43：教育訓練の充実」などが挙げられるが、それぞれタクシー、バスの得点が最も高い。(図表 17)



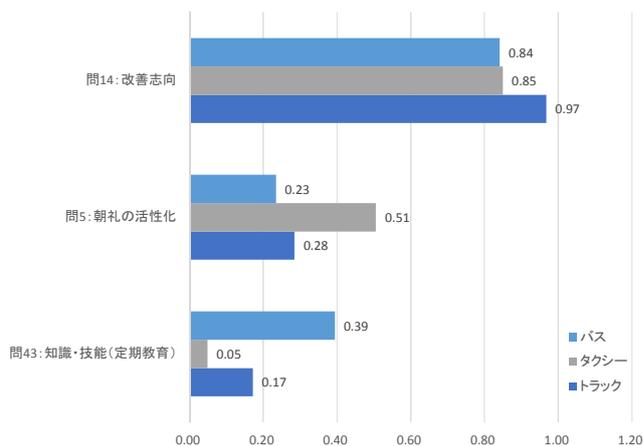
	バス	タクシー	トラック	自動車全体
I. トップの価値観・行動の充実と浸透	0.21	0.36	0.23	0.26
II. マネジメントサイクルの充実と浸透	0.43	0.44	0.46	0.44
III. 教育訓練の充実	0.40	0.29	0.33	0.34
IV. 現場管理の充実	0.34	0.40	0.29	0.34
V. 職場メンバーの積極心	0.62	0.64	0.61	0.62
サンプル数	27社 14,137人	40社 30,383人	26社 5,838人	93社 50,358人

図表 15 業種別平均値

一方、「問 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。)」は、全 58 項目の項目間で相対的に各業種とも得点が高い。(図表 17)



図表 16 特徴的な項目 (領域Ⅰ)

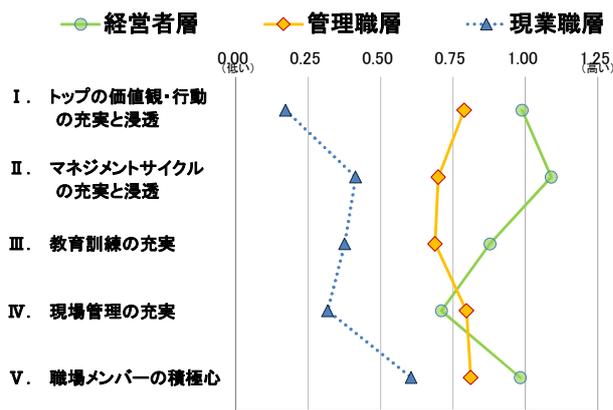


図表 17 特徴的な項目 (領域Ⅱ～Ⅳ)

業種階層別⁶を見ると、バスは領域V：職場メンバーの積極心について階層間の乖離が比較的小さく、各領域で経営者層と管理者層の乖離が比較的小さい。一方で、特に管理者層と現業職層の間で領域Iの乖離が大きい。
(図表 18)

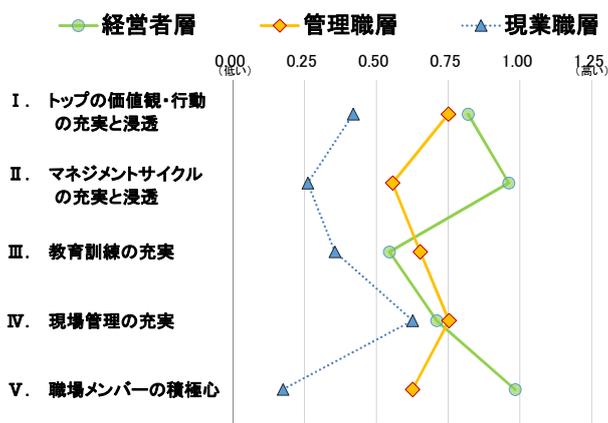
タクシーは、領域IV：現場管理の充実で乖離が小さい一方で領域V：職場メンバーの積極心は現業職層が大きく乖離している。
(図表 19)

トラックは、領域IV：現場管理の充実で乖離が小さいものの、領域II：マネジメントサイクルの充実と浸透、領域V：職場メンバーの積極心において、管理者層と現業職層の間で大きく乖離している。(図表 20)



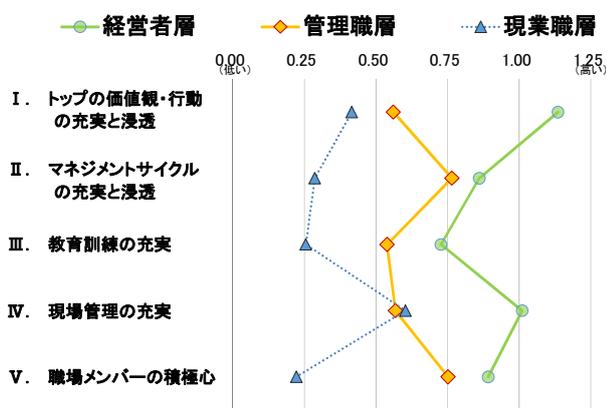
	経営者層	管理職層	現業職層
I. トップの価値観・行動の充実と浸透	0.99	0.79	0.17
II. マネジメントサイクルの充実と浸透	1.09	0.70	0.41
III. 教育訓練の充実	0.88	0.69	0.38
IV. 現場管理の充実	0.71	0.80	0.32
V. 職場メンバーの積極心	0.98	0.81	0.61

図表 18 業種階層別平均値 (バス)



	経営者層	管理職層	現業職層
I. トップの価値観・行動の充実と浸透	0.82	0.75	0.42
II. マネジメントサイクルの充実と浸透	0.96	0.56	0.26
III. 教育訓練の充実	0.55	0.65	0.36
IV. 現場管理の充実	0.71	0.75	0.63
V. 職場メンバーの積極心	0.98	0.63	0.17

図表 19 業種階層別平均値 (タクシー)



	経営者層	管理職層	現業職層
I. トップの価値観・行動の充実と浸透	1.14	0.56	0.42
II. マネジメントサイクルの充実と浸透	0.86	0.77	0.29
III. 教育訓練の充実	0.73	0.54	0.25
IV. 現場管理の充実	1.01	0.57	0.60
V. 職場メンバーの積極心	0.89	0.75	0.22

図表 20 業種階層別平均値 (トラック)

⁶ 一部、経営者層や管理者層の属性設定を行っていない企業のデータを含む。

バス・タクシー・トラック別の業種別平均値を比較すると、タクシーは経営者の関与を通じた安全理念・方針の浸透、現場コミュニケーションに関する項目について、バス・トラックと比較して最も得点が高い。一方バスは、「問 43：教育訓練の充実（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。）」についてタクシー・トラックと比較して最も得点が高く、業種としての傾向が表れていると考えられる。

また、自動車モード全体で「問 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。）」が項目間で相対的に得点が高い。安全を前提としつつ、定時性や配送時間を常に意識した交通や物流サービスを提供することが、企業風土として根付いている結果と推察される。

業種別にみると、バスは、特に管理者層と現業職層の間で「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透」の乖離が大きいといった傾向がみられた。例えば、バスにみられる本社と営業所といった組織構造において、経営者が日々現業職と関わって安全に対する考えや方針を伝えていくことが難しい場合も多くみられる。そのような中で、トップの考えや方針を現業職層まで伝えていく本社や営業所の管理者の役割は極めて重要ではないかと考えられる。本社や管理者の役割発揮という点に着目して、自社分析を行っていくことも有効ではないかと考えられる。

タクシーは、バスと比較して領域Ⅰの階層間での乖離は小さい。また、現業職層において「領域Ⅳ：現場管理の充実」が管理者層と得点が近い水準にある一方で「領域Ⅴ：職場メンバーの積極心」は領域間で最も得点が低く、管理者層と大きく乖離している。領域Ⅴは、主に基本行動などに関する質問で構成されており、そのような点に着目した自社分析を行い、行動基準の徹底など施策を具体化していくことも有効ではないかと考えられる。

トラックは、タクシー同様に現業職層の「領域Ⅴ：職場メンバーの積極心」は領域間で最も得点が低く、管理者層と大きく乖離している。また、「領域Ⅱ：マネジメントサイクルの充実と浸透」において管理者と現業職の乖離が大きいといった傾向がみられた。基本行動に加え、現業職層に対する安全目標の浸透や目標の達成状況など、営業所と現場の関わりなどにも着目しつつ、自社分析を行っていくことも有効ではないかと考えられる。

運輸企業の組織的安全マネジメントに関する調査研究

(平成26年1月～平成26年12月)

編集 国土交通省 国土交通政策研究所

TEL 03-5253-8816

FAX 03-5253-1678

URL <http://www.mlit.go.jp/pri/>