

# 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28年度 安全に関するアンケート調査実施支援結果より～

研究官 児玉 陽太  
前研究官 小田 浩幸  
研究官 藤家 慎太郎

## 本稿の概要

国土交通政策研究所では、運輸企業が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「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、「鉄道・海運・航空・バス・トラック・タクシー」の6モードに展開するとともに、大規模から中小規模事業者まで活用できる仕組みを提供している。また、仕組みの提供だけでなく、アンケート調査実施データを蓄積し、モード別平均値の公表や「安全パフォーマンスと企業風土の関係性」に関する調査研究、アンケート調査の活用事例等の情報発信など、運輸企業の更なる安全への取組に資する調査研究を継続している。

平成28年度では、アンケート項目間の因果関係の詳細な分析及びアンケートの質問項目の精緻化に活用していくためのデータ蓄積を継続するとともに、事業者の経年での取組を通じた安全パフォーマンス改善に関するケーススタディの充実、さらにアンケート結果を担当者がいかに効果的に経営者層に伝えていくのか、フィードバックの支援を行ってきた。

平成28年度に実施したアンケート調査実施支援の詳細な結果は、「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28年～）」にて報告する予定である。

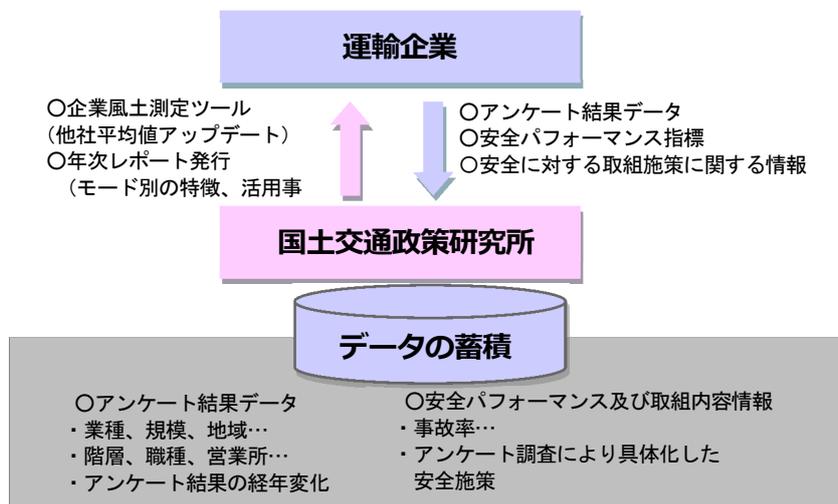
本稿では、平成29年3月末までの利用実績、蓄積されたモード別の平均値データ及びアンケート調査を継続的に利用することで改善を進めた事業者の事例を紹介する。

## ポイント

- ・平成28年度の「安全に関する企業風土測定ツール」の利用実績は、実施ベースで32社、平成22年10月から平成28年3月末までの実施支援件数は累計で285社108,524名であり、利用社数は年々増加している。
- ・特に航空モードにおける活用が進んだ（12社4,560名）。
- ・各モードに共通する課題は「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透」である。特に経営者層と管理者層の意識ギャップの大きさが、現業層への経営トップの意思浸透の壁となりやすい傾向が見て取れる。
- ・海運事業者A社では、経営者層の率先垂範が管理者層の積極心を向上させ、その結果として、現業層における安全に関する意識や行動の変化につながった。
- ・安全に関する施策内容以上に、その「進め方」が成果につながるか否かの鍵となっていた。その充足度合いを「安全に関する企業風土測定ツール」にて把握をしていただきたい。

## 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に最も重要な課題である。平成 17 年 4 月に発生した JR 西日本福知山線脱線事故等を受けて、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、経営者層の安全に対する考え方や取組が、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把握し、その結果を活用して改善に結びつけるための「安全に関する企業風土測定ツール」を開発した。平成 24 年度より「鉄道・海運・航空・自動車」のモード別にアンケート調査の実施支援を開始し、平成 27 年度からは、自動車モードを 3 つに分け、「鉄道・海運・航空・バス・トラック・タクシー」の 6 モードで展開している。また、この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を継続しており、事例研究や年次レポートの発行及び安全パフォーマンス指標との関係性分析などの情報提供をしてきた。



図表 1 データの蓄積と活用

平成 28 年度ではアンケート項目間の因果関係の詳細な分析やアンケートの質問項目の精緻化に活用していくためのデータ蓄積を継続するとともに、事業者の経年での取組を通じた安全パフォーマンス改善に関するケーススタディの充実、及びアンケート結果を担当者がいかに効果的に経営者層に伝えていくのか、フィードバックの支援を行ってきた。

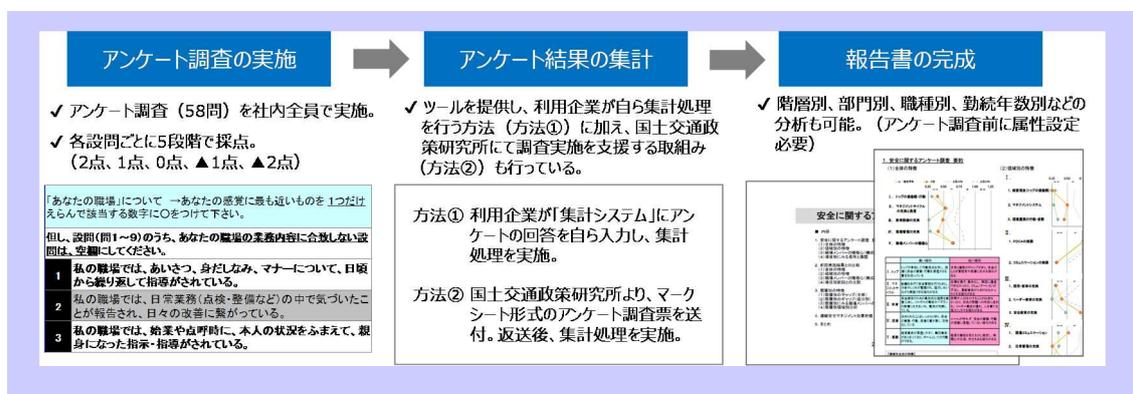
本稿では、平成 29 年 3 月末までの利用実績、モード別の平均値データ及びアンケート調査を継続的に利用することで企業風土の改善を進めた事業者の事例を紹介する。

## 2. 「安全に関する企業風土測定ツール」とは

### (1) 「安全に関する企業風土測定ツール」とは？

「安全に関する企業風土測定ツール」（以下「企業風土測定ツール」という。）は、運輸企業における経営者層から現場層までの全ての方に全 58 の設問で構成されるアンケートに回答いただき、階層や部門、職種などの属性ごとに集計を行うことで、自社の安全に関する企業風土を客観的に把握するためのツールである（図表 2）。

数値化することで、階層別や部門別の分析だけでなく他社との比較を可能とし、自社の立ち位置を確認すると共に安全に対する取組の効果測定や今後の課題を明らかにすることができる。「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支援は、国土交通省国土交通政策研究所のホームページ<sup>1</sup>にて受付を行っている。

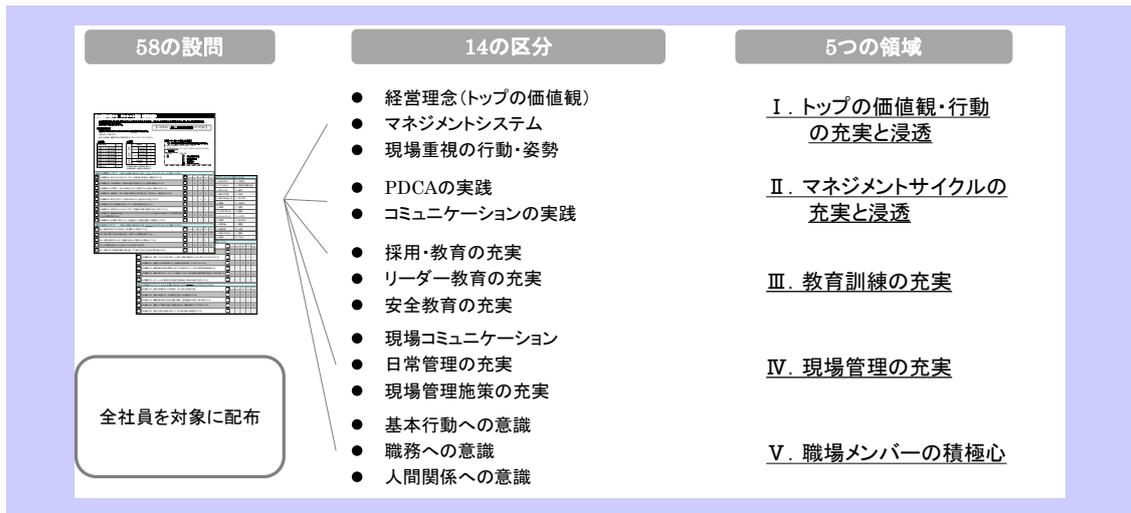


図表 2 アンケート調査実施の流れ

<sup>1</sup> [http://www.mlit.go.jp/pri/shiryoku/anzaen\\_kigyoo.html](http://www.mlit.go.jp/pri/shiryoku/anzaen_kigyoo.html)

## (2) アンケート調査の体系

アンケートを構成する設問は全部で 58 問であり、これらは、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作成されている。これらの設問に対する回答を 2 点・1 点・0 点・-1 点・-2 点の 5 段階で評価、14 の区分、5 つの領域に集計し、測定・評価を行っている（図表 3）。<sup>2</sup>



図表 3 アンケート調査の体系

## 3. 「企業風土測定ツール」の利用状況とモード別平均値

### (1) 「企業風土測定ツール」利用状況

平成 28 年度の「企業風土測定ツール」の利用実績は、報告ベースで 32 社であった。平成 22 年 10 月から平成 29 年 3 月末までの実施件数は累計で 285 社 108,524 名となった。全てのモードで利用が進んでいるが、平成 28 年度においては、特に航空モードにおける活用が進んだ(12 社 4,560 名)。特定本邦航空運送事業者<sup>3</sup>による利用が増加したことにより、平均値データも充実した。

最も利用されているのが自動車モードであり、特にトラックモードで 90 社 46,661 名と利用が進んでいる（図表 4）。

<sup>2</sup> 設問と区分、領域の対応関係については、図表 3 の他、「国土交通政策研究 109 号 運輸企業の組織的安全マネジメントに関する調査研究」<http://www.mlit.go.jp/pri/houkoku/gaiyou/kkk109.html> を参照。

<sup>3</sup> 特定本邦航空運送事業者とは、客席数が 100 席又は最大離陸重量が 50 トンを超える航空機を使用して行う航空運送事業を営む本邦航空運送事業者をいう。

【モード別：上段 会社数 下段 人数】

モード	23以前	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	累計	24年度以降
鉄道	11社	2社	3社	3社	8社	6社	33社	22社
	1,474名	5,424名	361名	656名	1,277名	2,415名	11,607名	10,133名
海運	12社	3社	5社	7社	8社	5社	40社	28社
	1,006名	336名	468名	1,385名	715名	820名	4,730名	3,724名
航空	9社	1社	8社	7社	11社	12社	48社	39社
	1,083名	107名	2,014名	1,518名	2,409名	4,560名	11,691名	10,608名
自動車※	42社	23社	12社	37社	41社	9社	164社	122社
	16,163名	13,974名	6,029名	24,050名	11,610名	8,670名	80,496名	64,333名
合計	74社	29社	28社	54社	68社	32社	285社	211社
	19,726名	19,841名	8,872名	27,609名	16,011名	16,465名	108,524名	88,798名

※自動車モードの内訳：上段 会社数 下段 人数

モード	23以前	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	累計	24年度以降
バス	7社	9社	5社	16社	5社	4社	46社	39社
	2,390名	4,512名	2,338名	11,873名	5,290名	1,244名	27,647名	25,257名
トラック	20社	10社	3社	17社	35社	5社	90社	70社
	10,643名	8,437名	2,569名	11,344名	6,242名	7,426名	46,661名	36,018名
タクシー	15社	4社	4社	4社	1社	0社	28社	13社
	3,130名	1,025名	1,122名	833名	78名	0名	6,188名	3,058名

図表4 アンケート調査利用状況(平成22年10月～平成29年3月末)

(2) 平成29年3月までのモード別平均値

図表5 及び図表6 にモード別の平均値を示す。4

タイトル		鉄道 (22社) (10,133人)	海運 (28社) (3,724人)	航空 (39社) (6,636人)	バス (39社) (25,257人)	トラック (67社) (35,971人)	タクシー (12社) (3,038人)	全事業者平均値 (207社) (84,759人)
領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透		0.10	0.44	0.27	0.20	0.34	0.37	0.29
区分	1. 経営理念(トップの価値観)	0.22	0.42	0.37	0.22	0.32	0.38	0.32
問49	経営姿勢への共感	-0.13	0.21	0.01	-0.05	0.08	0.11	0.04
問50	安全に関するコンプライアンスの浸透	0.64	0.64	0.82	0.51	0.58	0.63	0.63
問56	経営執行の監視(コーポレートガバナンス)	0.14	0.42	0.27	0.20	0.31	0.40	0.28
区分	2. マネジメントシステム	0.11	0.42	0.25	0.22	0.31	0.31	0.28
問53	継続的改善	0.20	0.46	0.39	0.25	0.33	0.35	0.33
問54	管理者育成(人材育成)	-0.06	0.24	-0.04	0.14	0.19	0.12	0.11
問55	現場情報の活用	0.19	0.55	0.41	0.28	0.41	0.46	0.39
区分	3. 現場重視の行動・姿勢	0.00	0.48	0.20	0.16	0.37	0.41	0.28
問51	率先垂範への共感	-0.06	0.40	0.16	0.13	0.42	0.40	0.26
問52	問題解決の意思決定	-0.07	0.55	0.23	0.17	0.45	0.39	0.31
問57	安全理念・方針の浸透	0.09	0.44	0.22	0.27	0.36	0.52	0.31
問58	経営者による現場コミュニケーション	0.04	0.53	0.20	0.05	0.26	0.35	0.23
人数		460.6	133.0	272.0	647.6	536.9	253.2	428.7

注：平成25年4月～平成29年3月末迄 実施事業者

：モード間比較で最も高い  
：モード間比較で最も低い

図表5 モード別平均値(平成29年3月末迄実施事業者)①

4 平均値データとして集計の対象とした事業者数は図表4に示す利用者のうち、当該事業者の動向を反映するに足りないと認められたサンプルを集計しているため、利用者数とは一致していない。

タイトル		鉄道 (22社) (10,133人)	海運 (28社) (3,724人)	航空 (39社) (6,636人)	バス (39社) (25,257人)	トラック (67社) (35,971人)	タクシー (12社) (3,038人)	全事業者平均値 (207社) (84,759人)
<b>領域Ⅱ. マネジメントサイクルの充実と浸透</b>		<b>0.45</b>	<b>0.62</b>	<b>0.63</b>	<b>0.41</b>	<b>0.46</b>	<b>0.39</b>	<b>0.51</b>
区分	1. PDCAの実践	0.54	0.63	0.75	0.53	0.55	0.55	0.59
問10	安全の理念・方針の理解	0.46	0.52	0.68	0.50	0.50	0.54	0.54
問11	安全目標の設定	0.52	0.57	0.68	0.56	0.57	0.62	0.59
問12	取り組み計画の具体化	0.28	0.35	0.47	0.45	0.37	0.53	0.40
問13	計画の実行	0.38	0.43	0.56	0.51	0.45	0.55	0.48
問14	改善志向	0.94	1.11	1.14	0.81	0.98	0.82	0.98
問15	見直しと次へのアクション	0.51	0.71	0.75	0.52	0.56	0.52	0.60
問16	文書・記録の管理・活用	0.70	0.72	0.96	0.35	0.44	0.28	0.58
区分	2. コミュニケーションの実践	0.39	0.62	0.54	0.31	0.39	0.27	0.44
問17	職場の風通し	0.70	0.81	0.88	0.69	0.73	0.70	0.75
問18	リーダーシップ	0.26	0.44	0.49	0.13	0.20	0.09	0.27
問19	部署間コミュニケーション	0.53	0.78	0.84	0.38	0.50	0.30	0.57
問20	部署間連携	0.18	0.62	0.59	0.10	0.26	0.07	0.32
問21	報告・連絡・相談の環境づくり	0.51	0.64	0.71	0.49	0.54	0.51	0.57
問22	報告・連絡・相談の実践	0.81	0.97	1.10	0.64	0.78	0.52	0.83
問23	職場環境(仕事面)	0.33	0.68	0.59	0.20	0.33	0.14	0.39
問24	職場環境(健康面)	0.02	0.33	-0.17	-0.00	0.17	0.08	0.14
問25	職場環境(精神面)	0.14	0.28	-0.20	0.17	0.05	0.04	0.14
<b>領域Ⅲ. 教育訓練の充実</b>		<b>0.48</b>	<b>0.65</b>	<b>0.61</b>	<b>0.49</b>	<b>0.52</b>	<b>0.38</b>	<b>0.54</b>
区分	1. 採用・教育の充実	0.41	0.64	0.69	0.56	0.57	0.55	0.58
問40	人材確保	0.25	0.45	0.44	0.47	0.56	0.53	0.47
問41	採用への経営者の関わり	0.46	0.81	1.02	0.45	0.54	0.47	0.64
問42	新人教育の効果	0.52	0.66	0.61	0.78	0.62	0.66	0.64
区分	2. リーダー教育の充実	0.39	0.44	0.43	0.31	0.28	0.09	0.34
問43	知識・技能教育(定期的教育)	0.72	0.58	0.64	0.56	0.46	0.26	0.54
問44	現場リーダーの育成	0.00	0.16	0.04	0.05	0.05	-0.08	0.05
問45	指導員による指導の効果	0.46	0.59	0.62	0.30	0.33	0.08	0.41
区分	3. 安全教育の充実	0.63	0.87	0.71	0.60	0.72	0.49	0.69
問46	事故分析と再発防止教育	0.76	1.02	0.85	0.68	0.90	0.65	0.84
問47	シミュレーションや危険予知訓練の効果	0.56	0.77	0.72	0.71	0.67	0.45	0.68
問48	事故・災害対応手順の見直し	0.57	0.82	0.57	0.43	0.59	0.35	0.57
<b>領域Ⅳ. 現場管理の充実</b>		<b>0.37</b>	<b>0.61</b>	<b>0.39</b>	<b>0.41</b>	<b>0.45</b>	<b>0.46</b>	<b>0.45</b>
区分	1. 現場コミュニケーション	0.44	0.57	0.58	0.49	0.47	0.54	0.51
問3	親身になった指導	0.51	0.80	0.65	0.62	0.52	0.63	0.61
問4	積極的な声かけ	0.54	0.79	0.63	0.55	0.53	0.45	0.58
問5	朝礼の活性化	0.29	0.13	0.47	0.30	0.36	0.54	0.34
区分	2. 日常管理の充実	0.48	0.70	0.39	0.53	0.55	0.60	0.53
問1	基本行動の指導	0.56	0.73	0.30	0.64	0.77	0.79	0.63
問2	日々の報告と改善活動	0.76	1.15	0.86	0.72	0.73	0.74	0.81
問6	生活管理・健康管理	0.11	0.22	0.02	0.22	0.16	0.26	0.15
区分	3. 現場管理施策の充実	0.18	0.57	0.20	0.20	0.34	0.23	0.29
問7	改善意欲の醸成	-0.03	0.20	0.05	0.25	0.17	0.39	0.16
問8	ミーティング(班活動等)の充実	0.23	0.75	0.39	0.20	0.42	0.21	0.38
問9	現場バトル・立会の充実	0.36	0.75	0.16	0.16	0.42	0.10	0.34
<b>領域Ⅴ. 職場メンバーの積極心</b>		<b>0.66</b>	<b>0.74</b>	<b>0.78</b>	<b>0.63</b>	<b>0.66</b>	<b>0.65</b>	<b>0.69</b>
区分	1. 基本行動への意識	0.64	0.72	0.77	0.60	0.63	0.63	0.66
問26	健康	0.53	0.62	0.72	0.54	0.59	0.69	0.61
問27	あいさつ	0.33	0.32	0.45	0.28	0.27	0.36	0.32
問28	約束	1.16	1.10	1.20	1.04	1.06	1.04	1.10
問35	計画	0.46	0.61	0.64	0.45	0.48	0.43	0.52
問38	報告	0.73	0.92	0.83	0.71	0.77	0.61	0.78
区分	2. 職務への意識	0.56	0.65	0.69	0.58	0.61	0.67	0.62
問29	終業	0.54	0.54	0.49	0.69	0.58	0.70	0.58
問30	仕事	0.51	0.66	0.90	0.40	0.50	0.47	0.58
問32	車両・機材・施設	0.78	0.93	0.87	0.81	0.90	0.98	0.87
問36	会議・会合	0.73	0.81	0.83	0.60	0.68	0.69	0.72
問39	出勤	0.26	0.28	0.34	0.42	0.41	0.49	0.37
区分	3. 人間関係への意識	0.81	0.90	0.90	0.73	0.75	0.65	0.80
問31	上役	0.41	0.59	0.47	0.36	0.38	0.31	0.42
問33	先輩	0.98	1.06	1.08	0.84	0.93	0.78	0.96
問34	職場仲間	0.69	0.78	0.75	0.64	0.60	0.49	0.66
問37	部下	1.16	1.18	1.29	1.09	1.10	1.03	1.15
人数		460.6	133.0	272.0	647.6	536.9	253.2	428.7

注：平成25年4月～平成29年3月末迄 実施事業者

：モード間比較で最も高い  
：モード間比較で最も低い

図表6 モード別平均値(平成29年3月末迄実施事業者)②

5つの領域における特徴は以下のとおりである。

<b>領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透</b>
<p>海運が0.44点と最も高く、特に「現場重視の行動」が0.48点と高くなっていることが特徴である。</p> <p>「安全に関するコンプライアンスの浸透」はどのモードも高いが、特に航空が0.82点と高く、安全重視の姿勢が現場に浸透している傾向にある。鉄道は領域Ⅰ全体の得点は0.10点と最も低く、「現場重視の行動・姿勢」が0.00点と低く、マイナスとなっている項目もある。経営者層による現場への直接的、積極的な関与の機会が少ないという認識になっていると思われ、現場とのコミュニケーションが課題といえる。各モード共通して低くなっている項目は「管理者育成（人材育成）」となっており、鉄道、航空モードではマイナスとなっている。管理者層の育成が課題となっていることが表れている。</p>
<b>領域Ⅱ：マネジメントサイクルの充実と浸透</b>
<p>全てのモードで高い傾向にあり、PDCAの実践では航空0.63点、コミュニケーションの実践では海運0.62点が高くなっている。文書・記録の管理・活用では鉄道、海運、航空と比較し、自動車（バス・トラック・タクシー）が低く、手順書等の活用について、モード別の特徴が表れている。部署間コミュニケーションでは、航空・海運が高く、鉄道、バス、トラック、タクシーが低いなど特徴が表れている。</p> <p>職場環境（健康面）、職場環境（精神面）はどのモードも得点が低く、航空モードではマイナスとなっている。疲労、健康面を気遣った声かけや、気兼ねなく相談できる人間関係など、一歩踏み込んだコミュニケーションができるような環境づくりが課題であることが表れている。</p>
<b>領域Ⅲ：教育訓練の充実</b>
<p>海運が0.65点、航空が0.61点と高く、タクシーが0.38点と低くなっている。航空では、「採用への経営者の関わり」、「指導員による指導の効果」が高いといった特徴がある。海運では「安全教育の充実」が0.87点と高く、教育が「役に立っている」という認識になっている。タクシーでは「知識・技能」を継続的維持向上するための教育・訓練や、「指導員による指導の効果」といった項目が低くなっている。各モード共通して低いのは「現場リーダーの育成」であり、課題といえる。</p>
<b>領域Ⅳ：現場管理の充実</b>
<p>海運が0.61点と最も高くなっている。「親身になった指導」や「積極的な声掛け」が他モードと比較し、高い。また、「日々の報告と改善活動」が高く、航空も同様である。トラック、タクシーでは、あいさつ、身だしなみといった「基本行動の指導」が他モードより高いことが特徴的である。</p>
<b>領域Ⅴ：職場メンバーの積極心</b>
<p>航空が0.78点と最も高くなっている。他モードと比較し、特徴的に高い項目が「あいさつ（丁寧に）」「仕事（やりがい）」という項目であり、区分では「基本行動への意識」「職務への意識」が高く、前向き、積極的な意識が表れている。他のモードをみると領域全体の得点では大きな差がないが、各区分をみると、特徴が表れている。鉄道やバスでは「職務への意識」が課題であり、タクシーでは「人間関係への意識」が他モードに比較して、やや低い傾向となっている。</p>

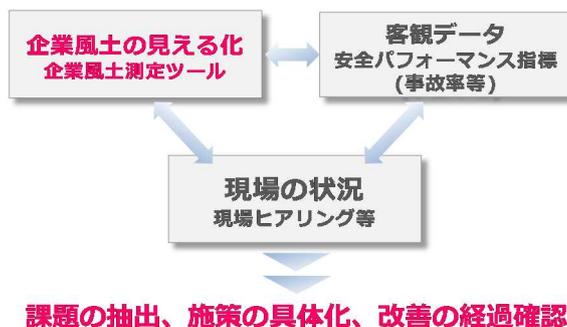
#### 4. 継続利用事業者の取組事例

「企業風土測定ツール」を活用し、施策の効果の測定や安全意識の浸透度合いを継続的に把握し、継続的な改善に役立てようとすることは一般論としても有効な取組と考えられる。

「企業風土測定ツール」の特徴の一つは他社平均値との比較ができることである。実際に、新たに利用していただいた事業者にもこの点が支持されている。特に、これまで独自のアンケート調査を行っていた事業者にとっては、他社と比較して自社がどのレベルにあるのかを把握できたという声が多い。

今後は、単なる現状把握のためにツールを利用するだけでなく、自社の安全をより向上させるための施策の策定に活用していただきたい。アンケート調査の58の設問一つ一つが安全に関する企業風土を醸成するノウハウとなっており、設問ごとの結果を分析することで、各社の取組の良し悪しを振り返ることができるようになっている。アンケート結果で判明した改善すべき点について、階層や部門、職種や年齢層など対象を絞り込み、どのような施策を展開すべきなのか検討することが重要である。その上で展開した施策の効果を2～3年後に再度測定し、確認することが望ましい。

平成28年度では、自社の安全に対する取組に企業風土測定ツールを経年で活用している企業を対象として、どのような施策を通じて企業風土と安全パフォーマンスの改善に結び付けてきたのかを調査し、ケーススタディとして整理することに取り組んできた。本稿では、そのうちの一事業者の事例を紹介する。但し、実施された施策は当該事業者の背景を前提として有効であったものであり、各社で実施する場合には、自社の実態を考慮した展開が必要であることにご留意いただきたい。



図表7 アンケート結果活用のポイント

##### (1) A海運事業者のアンケート調査と分析結果

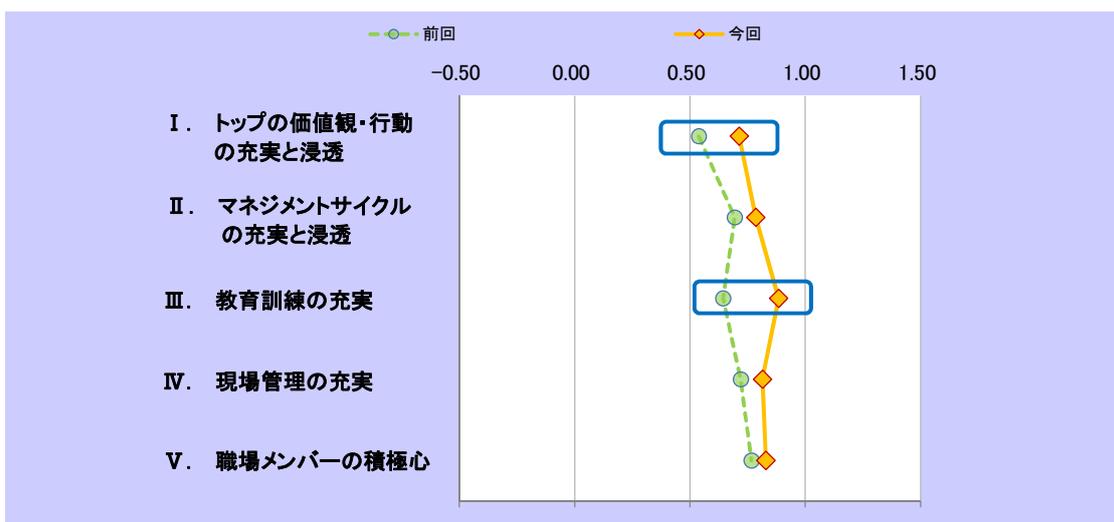
###### ① 調査の概要

A海運事業者（以下「A社」とする）は社員数280名の事業者である。全社員を対象として、平成26年度に第1回目を行い、各種施策の効果を確認するため、平成28年度に第2回目のアンケート調査を実施した。アンケート結果の分析では、ヒアリング調査を実施して

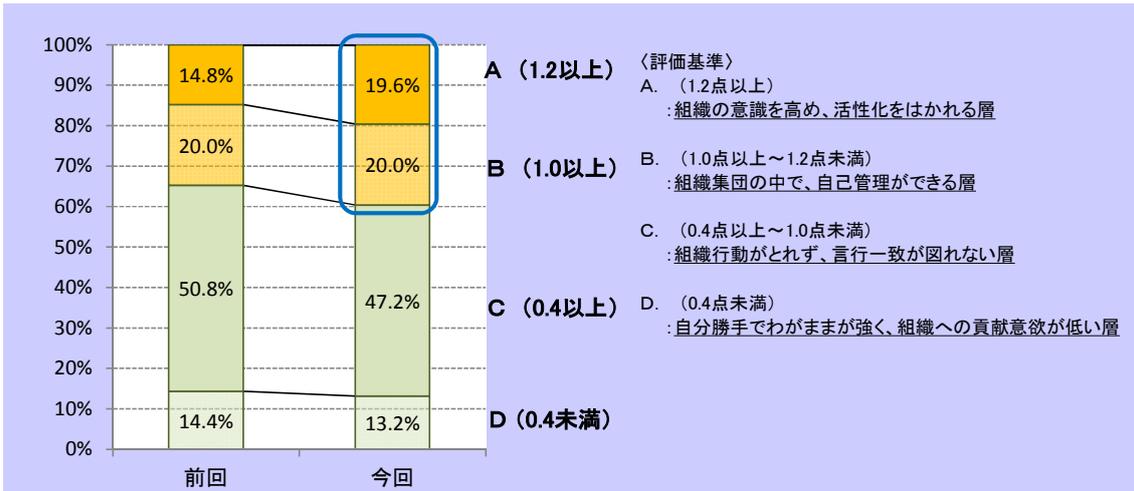
いる。対象は経営者層 1 名、管理者層 6 名、現業層 16 名の計 23 名であり、個別またはグループ面談の形で実施した。海上部門で船長、機関長、航海士、甲板員、機関士、陸上部門においては経営者、運航管理者、安全管理者、営業職へのヒアリングを実施しており、主となる職種をできる限り網羅できるよう配慮した。

## ② 全体の特徴

前回の実施結果と比較し、全ての領域の得点が改善した。特に領域Ⅰの改善、領域Ⅲの改善が顕著であった（図表 8）。現場においても安全への意識が高まってきている実感が持たれており、実際に、事故件数も減少傾向にあった。領域Ⅴの得点別構成比では、A層（領域Ⅴの項目平均値が 1.2 点以上：組織の意識を高め、活性化を図れる層）、B層（領域Ⅴの項目平均値が 1.0 点以上：組織集団の中で自己管理ができる層）の構成比が大きくなっており、これは、組織内における意思疎通の度合いが改善していることを示している（図表 9）。これらの改善がいかなる施策の結果実現したのか、領域別及び階層別の分析の中でみていく。



図表 8 A社アンケート調査結果 全体グラフ



図表9 A社アンケート調査結果 領域V 得点別構成比

### ③ 領域別の分析

#### 1) 領域 I 「トップの価値観・行動の充実と浸透」

問 53 「継続的改善」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。」という設問であり、安全に関する組織風土の変化を端的に見て取れる。A社では、今回 0.90 点、前回も 0.83 点と高い。また、「安全理念・方針の浸透」0.61 点→0.90 点、「コンプライアンスの浸透」0.58 点→0.89 点、「経営姿勢への共感」0.07 点→0.37 点、「管理者育成（人材育成）」0.30 点→0.53 点と大きく改善した（図表 10）。

ヒアリングによると、「人の手を介さず、仕組みで安全を実現」できる体制をめざし、経営者自身がハード及びソフト両面から改善に取り組んできたとのことであり、その結果、管理者とのコミュニケーションが充実し、現業層でも「経営者の気概を感じる」との声が多かった。一方で、成果はあがりつつあるが、目指す姿の「60%」という認識であった。「経営者による現場コミュニケーション（0.62 点→0.64 点）」は変化がなく、現業層にとって、遠い存在であるなど、訪船や各支店の訪問を今後の課題としてあげている。2 年間の施策の概要は以下のとおりである。

- ・安全管理対策室と専任の室長を設置し、施策の検討・実行スピードを改善した。
- ・経営者自らによる、船長、陸上部門の管理者との懇親会を継続した。
- ・配乗の都合で実施していなかった安全大会への海上職員の参加を実現した。
- ・待つのではなく、専門学校等へ直接足を運ぶこと、入社式の実施など、人材の充実に向けた「採用活動」を強化した。10 年先を見据えた組織図を策定させた。
- ・安全や業務効率の改善として、これまで利用していた埠頭から移転及び営業所体制の拡充等の投資を実行し、今後の投資計画も明示している。
- ・運航計画など現場の情報を経営者自身がリアルタイムに報告を受け、問題があれば即指示をしている。何よりも毎月の安全会議の場で経営者自らが強力に発信を続けた。

	(低い) (高い)					今回	前回	差異
	-0.50	0.00	0.50	1.00	1.50			
I. トップの価値観と行動の充実と浸透				●		0.71	0.54	0.18
1. 経営理念(トップの価値観)				●		0.66	0.41	0.25
問49 経営姿勢への共感			●			0.37	0.07	0.30
50 <b>コンプライアンスの浸透</b>				●		0.89	0.58	0.31
56 経営執行の監視				●		0.72	0.57	0.14
2. マネジメントシステム				●		0.76	0.64	0.13
53 継続的改善					●	0.90	0.83	0.07
54 管理者育成(人材育成)			●			0.53	0.30	0.23
55 現場情報の活用					●	0.86	0.78	0.08
3. 現場重視の行動・姿勢				●		0.72	0.56	0.16
51 率先垂範への共感			●			0.58	0.40	0.17
52 問題解決の意思決定				●		0.76	0.63	0.13
57 <b>安全理念・方針の浸透</b>				●		0.90	0.61	0.30
58 経営者による現場コミュニケーション				●		0.64	0.62	0.02

※青字となっている項目はこの領域において得点が高く、かつ前回より改善した長所といえる項目を示す（以下、同様）。

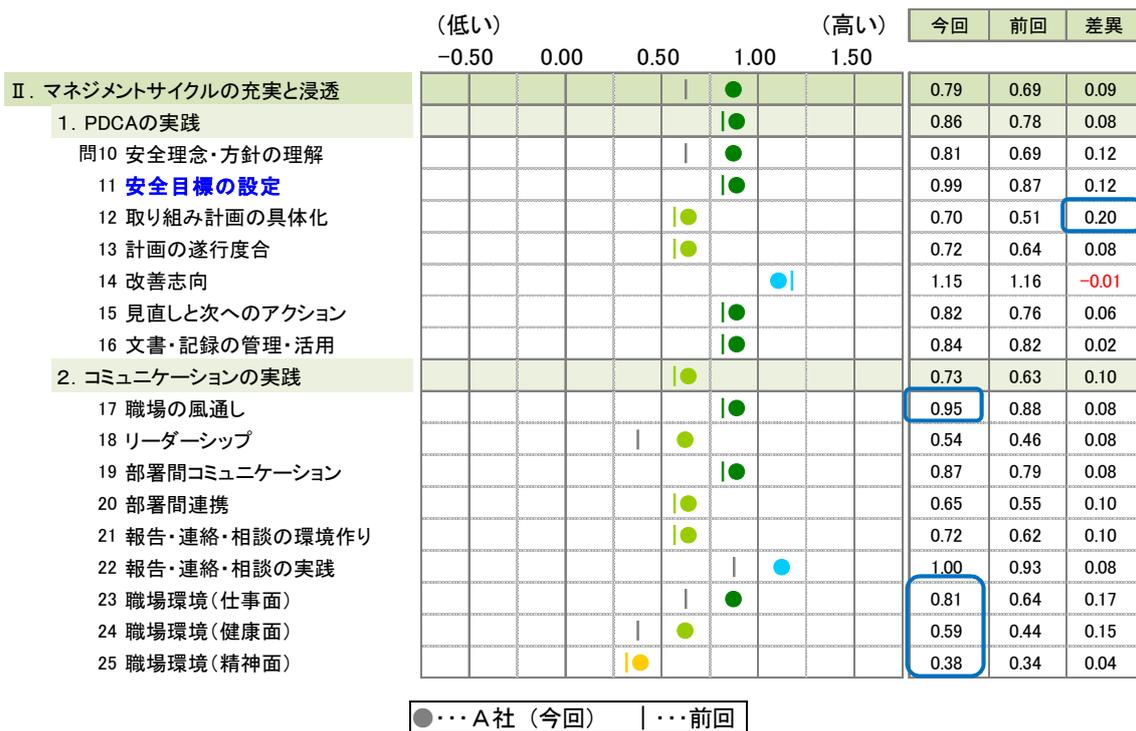
●・・・A社（今回） | ……前回

図表 10 A社アンケート調査結果詳細(領域 I)

## 2) 領域 II 「マネジメントサイクルの充実と浸透」

設問 12「取り組み計画の具体化」が改善した。安全に関する施策は絞り込み、「指差呼称の徹底」等、わかりやすく、現場の負担を小さく、やりきることを意図して実施させてきたことの表れと思われる。

職場の風通しの良さは、A社の特徴であり、全ての階層で「良い人が多い」との声がきかれた。設問 23,24,25 の「職場環境」に関する項目における、他社平均値は仕事面 0.68 点、健康面 0.33 点、精神面 0.28 点と低い（図表 6）が、A社はこれを大きく上回っている。地元出身者を中心に採用するなど、地元の企業としての信頼がある。特に海上職員は、長い航海の間ともに過ごすため、親しみやすい風土はA社の強みとなっている。「職場環境（健康面）」「職場環境（精神面）」の得点から安全の前提となる基本的な信頼関係を醸成する土壌があることが見て取れる。



図表 11 A社アンケート調査結果詳細(領域II)

### 3) 領域III「教育訓練の充実」

前回も得点が高い領域であったが、さらに改善が進んだ。特に、経営者の指示による採用活動の強化の結果、問40「人材確保」0.29点→0.80点と大幅に改善につながった。人事担当者が足を運んでの採用活動、入社式を始めたことなど、よりよい人材を採用するための環境づくりに、力をいれてきた。その結果、「良い人材が入社してきている」という認識が高まった。また、社外研修や他社船での研修などを実施するようになったことにより問42「新人教育の効果」問43「知識・技能教育(定期的教育)」も改善した。



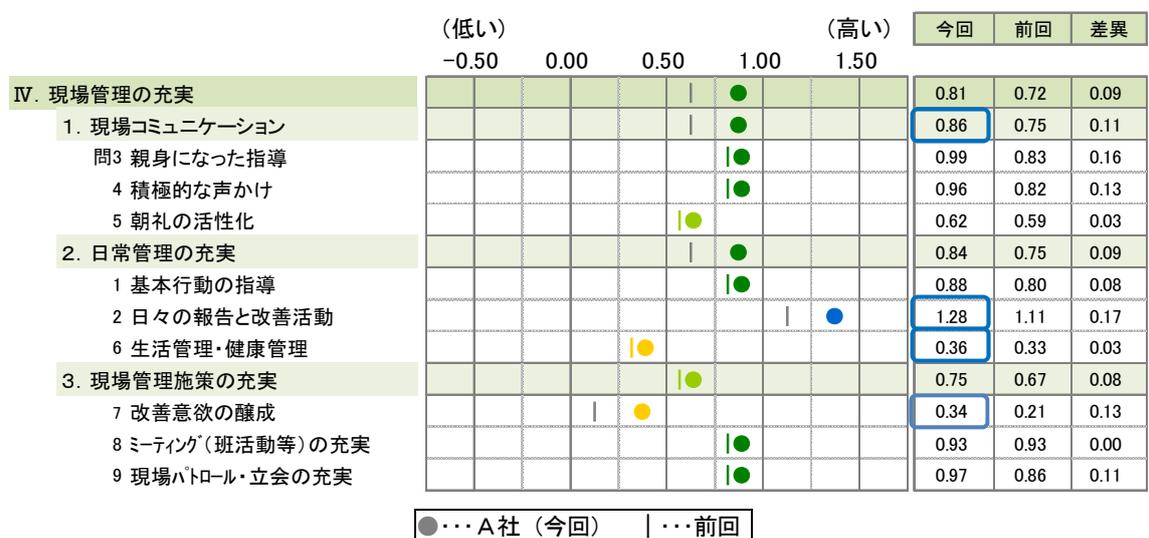
図表 12 A社アンケート調査結果詳細(領域III)

#### 4) 領域Ⅳ「現場管理の充実」

区分 1「現場コミュニケーション」が 0.86 点と高い。現場ヒアリングでは、「アットホームな雰囲気」という声が多く、どの階層、職種においても、自社の特徴としてあげられた。特に中途採用の管理職などは他社と比較した風通しの良さを強く感じていた。

設問 2「日々の報告と改善活動」の高得点は、船内の業務連絡や安全の取組、改善活動などを船内ミーティングに情報を集約し、取り組んだ結果といえる。

設問 7「改善意欲の醸成」では、現在はヒヤリハットの表彰制度などに取り組んでいるが、「褒める」文化をつくることが今後の課題である。設問 6「生活管理・健康管理」は、生活面の指導まで含めた関わり方の充実をみる項目であるが、0.36 点と業界平均値 0.22 点(図表 6)を上回っているものの、まだまだ低く、今後の課題といえる。



図表 13 A社アンケート調査結果詳細(領域Ⅳ)

#### 5) 領域Ⅴ「職場メンバーの積極心」

積極心の高い A,B 層の合計が 34.8%から 39.6%と増加し、意思疎通度の評価は 1 段階上がり、「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。」レベルとなった(図表 9)。退職や入社など人材の入れ替わりもあったが、経営者層を中心とした、安全等各種施策に対する信念をもった実行による管理者層からの信頼感の高まりが改善につながったといえる。特にハード面への投資など、現場からの声に迅速に対応してきた結果ともいえる。

項目では、「あいさつ」(0.30 点→0.44 点)、「出勤」(0.23 点→0.40 点)など、コミュニケーションや勤労意欲に関する得点が大幅に改善した。「上役」(0.63 点→0.84 点)、「報告」(0.73 点→0.85 点)、「会議・会合」(0.88 点→1.00 点)といった得点が改善していることも、管理者層が変化した裏付けとみることができる。一方で、「健康」(0.75 点→0.60 点)と下がっており、現業層の業務負担が大きくなりつつある傾向の表れともいえ、安全や効率化、サービス改善など取り組むべき項目が増えてきているという声もあった。



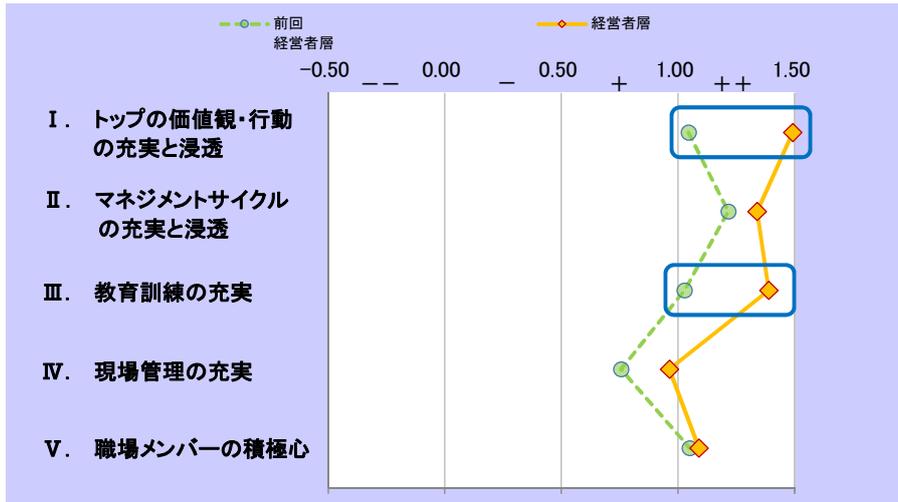
図表 14 A社アンケート調査結果詳細(領域V)

#### ④ 階層別の分析

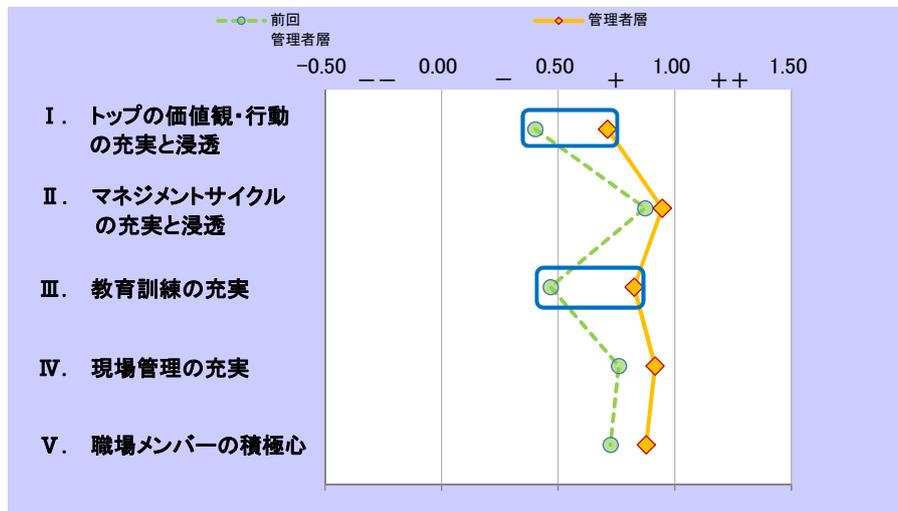
##### 1) 階層別の特徴

管理者層の改善が著しく、特に領域Ⅰ及び領域Ⅲの改善が大きい(図表 15,16)。一部の管理者の退職や新たな管理者の入社など、一部の人の出入りはあるものの、ヒアリングの結果、施策の効果による影響が大きいことが確認された。安全管理対策室の設置により、現場の声に対する対応速度が迅速化したという実感や、毎月の安全会議での経営者層の継続的な発信や安全及び業務改善のための投資、採用の強化など、経営者層の改善に向けた意思が管理者層に伝わっていた。その結果、現業層でも全体的な改善につながった。特に教育訓練面での変化が最も認識されている(図表 17)。

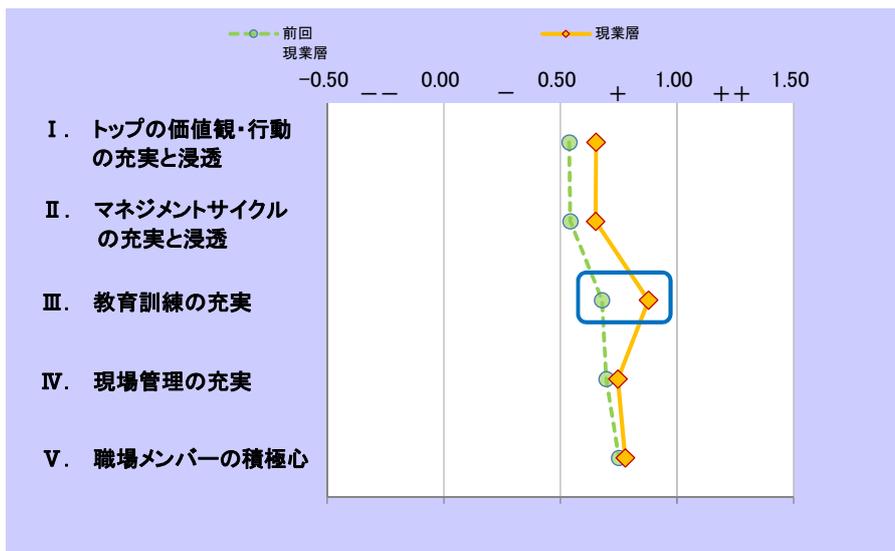
一方、領域Ⅰは経営者層や管理者層ほど、現業層では変化していない。毎月船内ミーティングで安全会議における経営者層の発言などを、取り上げること等に取り組んでいるが、経営者層による訪船や現場視察の機会はまだまだ少ない。海上部門の現業層からは、新たに始まった入社式以来経営者層の顔をみる機会がないなどの声もあり、まだまだ遠い存在であることは、今後の課題となっている。



図表 15 A社アンケート調査結果(全体:経営者層)



図表 16 A社アンケート調査結果(全体:管理者層)



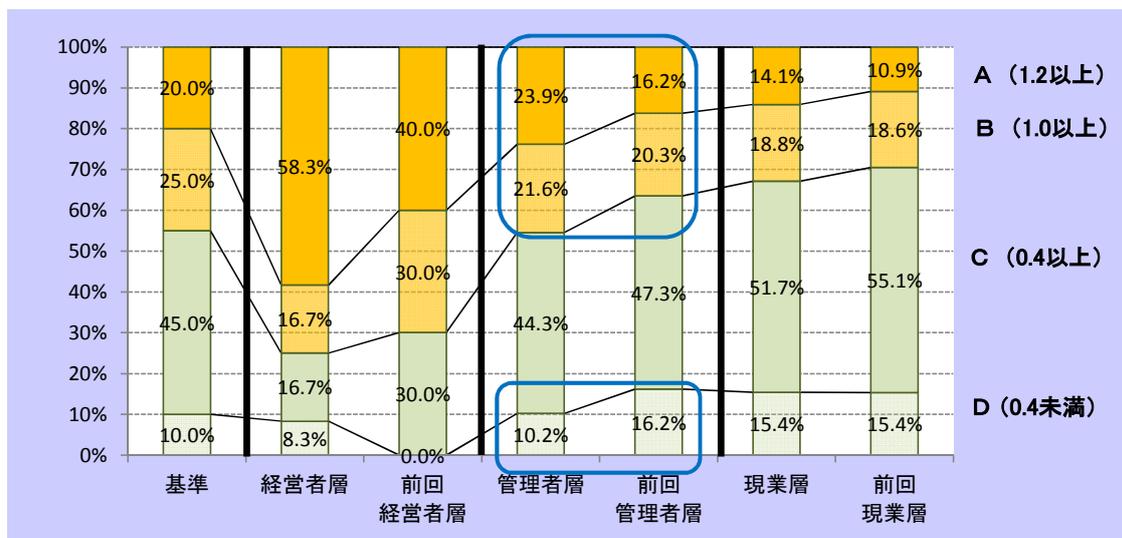
図表 17 A社アンケート調査結果(全体:現業層)

## 2) 職場メンバーの積極心

管理者層における A 層及び B 層の割合は、前回 36.5%→45.5%へと大幅に増加し、さらに D 層が 16.2%→10.2%へと減少している。働く環境の改善や、より積極心の高い人材の登用、経営者層とのコミュニケーションの充実を通じ、全体として底上げが進んできた結果と思われる。現場でも、船内ミーティングの開催が継続して指示され、その内容の充実を図ってきた。さらに、現場の負担を配慮しつつ、実効性を持たせるために、方針や施策を絞り込み、確実にメンバーに落とし込む工夫をしている。もともと風通しの良い風土がある中で、ポイントを絞った会社の関与により着実に改善が進んでいると思われる。

現業層も A,B 層 29.5%→32.9%と改善し、前向きな意識へと変化した。船内ミーティングは現場の声を吸い上げる機会となっており、ヒヤリハット情報の収集の強化のため、表彰制度も設けるなど、日々の業務だけでなく、改善のための活動へ関与してもらう場として生かしている。風通しの良い風土が前提となり、施策が生かされている。

一方で D 層以下は 15.4%と変化がない。今後は、管理者からの発信でなく、現場からの発信が自発的に行われるような組織としていくため、現業層の中から、現場のリーダー層を育成することやその仕掛けづくりが課題と思われる。



図表 18 A社アンケート調査結果(領域 V 階層別得点別構成比)

## ⑤ 考察

### 1) 経営者層による「安全最優先」の具現化

A社では、大きな海難事故を経験したのち、ヒューマンエラーを防ぐために、人の手ではなく仕組みで事故を防ぐ体制及びPDCAを回す体制をつくってきた。事故ゼロを目指した「未然防止」の考えを浸透させるため、ヒヤリハット情報の収集・活用を徹底した。また、安全に関するハード面の投資を積極的に行うとともに、ソフト面として、人材の強化に取り組んだ。安全管理のための組織をつくり、安全に取り組む専任者を置いた。採用活動では、人事担当者に自ら足を運ぶことを求め、人材確保で成果をあげた。安全会議では、未然防止のための毎日の努力を現場に求める一方で、経営者自身は24時間報告を受ける体制をつくり、気づいたらすぐに指導するなど、経営者自身が現場の行動見本となった。その結果として、管理者層に安全への思いが伝わった結果と考えられる。

### 2) 管理者層の積極心の向上

経営者層による安全最優先の言葉と行動の一致により、経営者層への信頼感が醸成された。具体的には、運航管理の情報を通じ、日々の迅速なコミュニケーションや、毎月の安全会議により、常に見られているという緊張感を管理者層に与えてきた。一方で、これらの取組の裏側では、船長をはじめとした懇親会の継続や、現場に対しては、必要な投資と迅速な対応、経営者からの継続的な発信、現場に負担をかけずに効果を上げるための絞り込んだ施策の実施など、管理者層が働きやすい環境づくりが管理者層の積極心を生んだと考えられる。

### 3) 採用・初期教育の強化

10年後の組織図を考えるなど、人材育成に関する理念があった。また、安全に関しては、基本を徹底できない特定の人材を重点的に指導するという考えがあった。一方で採用強化にも取り組み、自ら人材を求めて専門学校を訪れるなどの取組を行っている。入社式、新人教育、社外の研修、他社船教育といった教育の仕組みだけでなく、陸上職員では年俸制を採用するなど、やる気のある社員を登用する仕組みで刺激を与えてきた。また、安全大会への海上職員の参加など、海上職員とのコミュニケーションの充実に着手し、今後における人材確保と育成についてビジョンを持った取組がスタートしている。

### 4) わかりやすい、取り組みやすい施策

現場における施策については、現場にいかに関心を持って負担をかけずに効果を上げるかを工夫した取組がされていた。毎日の未然防止と努力を怠らない風土をつくろうとしていた。船内ミーティングの場をPDCA、意見収集、ヒヤリハットの検討の場として徹底的に活用する工夫をしており、各種ミーティングが効果的に実施されるようになっていた。

## 5)信頼関係が醸成されやすい土壌がベースとなっている

地元出身者の採用が中心であり、家族的な風土が根付いており、相互の信頼感が高い風土と言える。一朝一夕で生まれてきた風土ではないが、多くの施策が効果をあげられる土壌となっていた。その中でも世代間のギャップの問題等はでてきており、一步踏み込んだコミュニケーションをいかに実施していくかは今後の課題といえる。

## 6)課題

厳しい経営環境の中、現場では、省力化、サービス強化、営業と安全の両立等難しい問題を抱えている。陸上部門と海上部門のコミュニケーションギャップの解消は今後の課題と言える。その接点にいる航海士からは現場の実態を陸上職員にもっと知ってもらいたいという声や運航管理や営業との相互の職場を知る取り組みなど、課題の提示もされている。陸と海で意見が分かれた際の調整、世代間のコミュニケーションなど、人の手を介さない体制づくりの一方、部署間、階層間コミュニケーションは引き続きの課題となっている。

## 5. まとめ

「企業風土測定ツール」のコンセプトは、安全の実現は、現場だけではなく、いかに「経営」を改善していくのか、そして、仕組みを活かす前提として、コミュニケーションや信頼関係の充実が基本となるというものである。A社の改善事例は経営者層自らが見本となることで、管理者層、現業層の意識を一つにし、「組織化」していた。取り組んでいる施策そのものは、多くの事業者でみられるものであるが、その背景となる「進め方」が血の通った施策となるか否かの鍵を握っていた。事業者には施策を実施するうえで、その鍵の充足度合いを当ツールにより、把握していただきたく考えている。