

# 運輸企業の組織的安全マネジメントに関する調査研究 ー平成29年度 安全に関するアンケート調査実施支援結果よりー

主任研究官 伊藤 正宏  
研究官 児玉 陽太  
研究官 金子 希美

## 本稿の概要

運輸分野においては、運輸業界における事故の多発を受けて、平成18年度に「運輸マネジメント制度」が導入された。このような背景の中で、国土交通政策研究所では、輸送の安全確保のみならず、業務遂行上の安全リスクを組織として管理するノウハウ（組織的安全マネジメント手法）について、調査分析を行い、その成果として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」を開発した。当該ツールは「鉄道・海運・航空・バス・トラック・タクシー」の6つのモード毎に測定が可能であり、大規模から中小規模事業者まで活用できるものである。

平成29年度は、運輸企業に対する企業風土測定ツールの利用実施支援を過年度同様に行い、安全アンケート結果のデータ蓄積を継続するとともに、当該データを活用し、継続的に利用する運輸企業の安全アンケート結果と安全施策との関係性、安全パフォーマンスの指標となる事故率との関係性、安全アンケートの質問項目間の因果関係について分析を実施した。

本稿では、平成30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について紹介する。

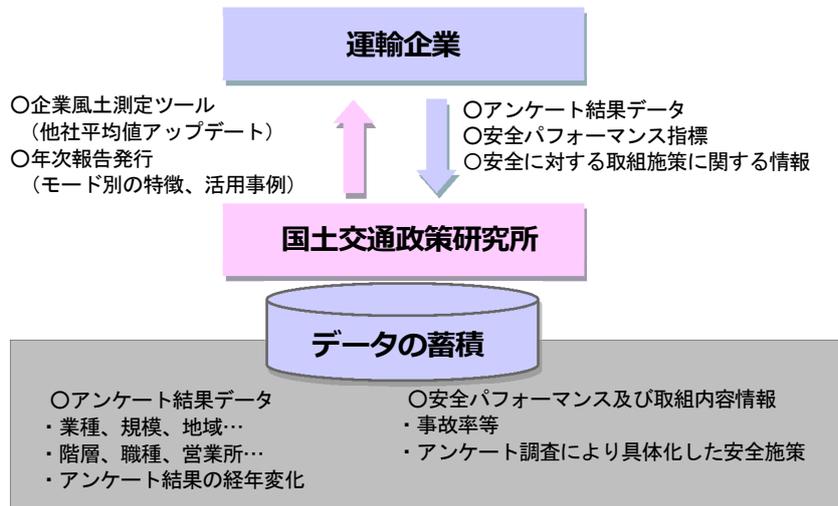
## ポイント

- ・平成22年から平成30年3月末までの実施件数は累計で324社125,578名となった。
- ・航空モードでは複数回利用した事業者の割合が高い。自動車モードでは利用は多いが、複数回利用する事業者数が少ない。
- ・安全に関するアンケートを継続的に利用し、結果を改善している事業者では、アンケート結果からみた課題を幹部に共有し、対応策を定め、改善につなげている。
- ・安全に取り組むための前提として安定した経営であることが重要である。
- ・「トップの価値観・行動の充実と浸透」を高めた事業者では、経営者層と管理者層の問題意識を共有する場を設定することが行われている。
- ・小集団活動を現場への安全に関する方針や目標の浸透に活用するためのポイントは、現場リーダーの参画意識を高めることである。その役割を担うのが管理者であるため、専門性や人的スキルを高める取組が行われている。
- ・「職場メンバーの積極心」及び「経営者層と管理者層との間の意識ギャップ」が安全アンケートの項目に与える影響の分析は今後の研究課題である。

## 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」のモード別に当該測定ツールの利用実施支援を開始し、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、この企業風土測定ツールの利用実施支援により得られたアンケート調査結果のみならず、活用事例、安全パフォーマンス指標等を情報収集し、年次報告、事例研究、安全パフォーマンスとの関係性分析の研究の成果として、情報をフィードバックしてきた。



図表 1 データの蓄積と活用

平成 29 年度は、運輸企業に対する企業風土測定ツールの利用実施支援を過年度同様に行い、安全アンケート結果のデータ蓄積を継続するとともに、当該データを活用し、継続的に利用する運輸企業の安全アンケート結果と安全施策との関係性、安全パフォーマンスの指標となる事故率との関係性、安全アンケートの質問項目間の因果関係について分析を実施した。

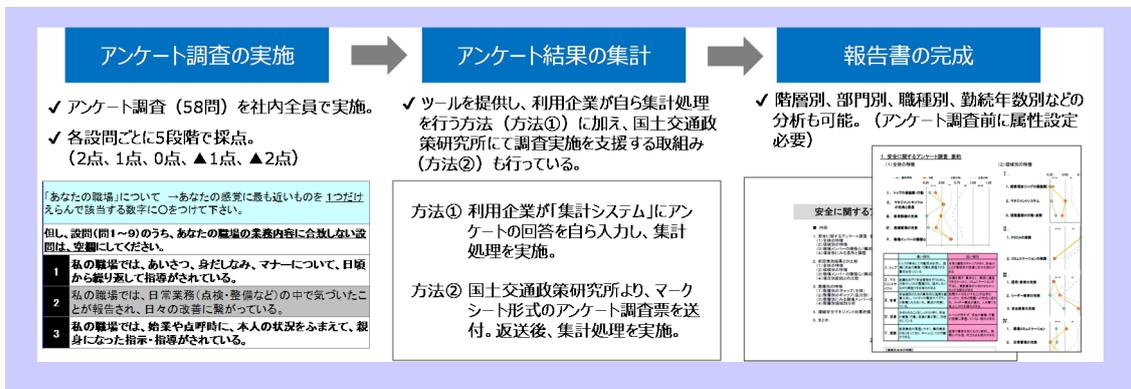
本稿では、平成 30 年 3 月末までの利用実績、蓄積されたモード別の平均値データ及びアンケート調査を継続的に利用することで改善を進めた事業者の事例を紹介する。

## 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業層までの全ての方に全 58 の設問にて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取組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

### (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。以下、5 つの領域と 14 の区分、58 の設問項目を示す。<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> 設問と区分、領域の対応関係については図表 3 及び「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。

領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透		
区分①	経営理念(トップの価値観)	49.経営姿勢への共感 50.安全に関するコンプライアンス(法令順守)の浸透 56.経営執行の監視(コーポレートガバナンス)
区分②	マネジメントシステム	53.継続的改善 54.管理者育成(人材育成) 55.現場情報の活用
区分③	現場重視の行動・姿勢	51.率先垂範への共感 52.問題解決の意思決定 57.安全理念・方針の浸透 58.経営者による現場コミュニケーション
領域Ⅱ. マネジメントサイクルの充実と浸透		
区分④	PDCAの実践	10.安全の理念・方針の理解 11.安全目標の設定 12.取り組み計画の具体化 13.計画の遂行度合 14.改善志向 15.見直しと次へのアクション 16.文書・記録の管理・活用
区分⑤	コミュニケーションの実践	17.職場の風通し 18.リーダーシップ 19.部署間コミュニケーション 20.部署間連携 21.報告・連絡・相談の環境作り 22.報告・連絡・相談の実践 23.職場環境(仕事面) 24.職場環境(健康面) 25.職場環境(精神面)
領域Ⅲ. 教育訓練の充実		
区分⑥	採用・教育の充実	40.人材確保 41.採用への経営者の関わり 42.新人教育の効果
区分⑦	リーダー教育の充実	43.知識・技能教育(定期的教育) 44.現場リーダーの育成 45.指導員による指導の効果
区分⑧	安全教育の充実	46.事故分析と再発防止教育 47.ヒヤリハット、危険予知訓練の効果 48.事故・災害対応手順の見直し
領域Ⅳ. 現場管理の充実		
区分⑨	現場コミュニケーション	3.親身になった指導 4.積極的な声かけ 5.朝礼の活性化
区分⑩	日常管理の充実	1.基本行動(身だしなみ、あいせつ、マナー)の指導 2.日々の報告と改善活動 6.生活管理・健康管理
区分⑪	現場管理施策の充実	7.改善意欲の醸成 8.ミーティング(班活動等)の充実 9.現場パトロール・立会の充実
領域Ⅴ. 職場メンバーの積極心		
区分⑫	基本行動への意識	26.健康、27.挨拶、28.約束、35.計画、38.報告
区分⑬	職務への意識	29.終業、30.仕事、32.車両・機材、36.会議会合、39.出勤
区分⑭	人間関係への意識	31.上役、33.先輩、34.職場仲間、37.部下

図表3 アンケート調査項目の構成

### 3. 「企業風土測定ツール」の利用状況とモード別平均値

平成29年度の「企業風土測定ツール」の利用実績は、39社であった。平成22年から平成30年3月末までの実施件数は累計で324社125,578名となった。モード別のアンケート調査票が確立した平成24年度以降では、250社105,852名となっている（図表4）。なお、複数回利用した事業者は各回の結果を集計している。

【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	29年度	累計	24年度以降
鉄道	11社 1,474名	2社 5,424名	3社 361名	3社 656名	8社 1,277名	6社 2,415名	5社 626名	38社 12,233名	27社 10,759名
海運	12社 1,006名	3社 336名	5社 468名	7社 1,385名	8社 715名	5社 820名	2社 61名	42社 4,791名	30社 3,785名
航空	9社 1,083名	1社 107名	8社 2,014名	7社 1,518名	11社 2,409名	12社 4,560名	13社 5,320名	61社 17,011名	52社 15,928名
自動車※	42社 16,163名	23社 13,974名	12社 6,029名	37社 24,050名	41社 11,610名	9社 8,670名	19社 11,047名	183社 91,543名	141社 75,380名
合計	74社 19,726名	29社 19,841名	28社 8,872名	54社 27,609名	68社 16,011名	32社 16,465名	39社 17,054名	324社 125,578名	250社 105,852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	29年度	累計	累計
バス	7社 2,390名	9社 4,512名	5社 2,338名	16社 11,873名	5社 5,290名	4社 1,244名	7社 5,861名	53社 33,508名	46社 31,118名
トラック	20社 10,643名	10社 8,437名	3社 2,569名	17社 11,344名	35社 6,242名	5社 7,426名	11社 4,995名	101社 51,656名	81社 41,013名
タクシー	15社 3,130名	4社 1,025名	4社 1,122名	4社 833名	1社 78名	0社 0名	1社 191名	29社 6,379名	14社 3,249名

図表4 アンケート調査利用状況(平成22年～平成30年3月末)

一回の実施にとどまらず、複数回利用した事業者数（平成24年度以降に実施した事業者）は、図表5のようになっている。航空モードでは複数回利用した事業者の割合が高い。自動車モードは図表4のように利用は多いが、複数回利用する事業者数が少ない。当ツールが意図する継続して効果を確認するような利用には至っていないことが見受けられる。

【モード別：上段 会社数 下段 平均人数】

モード	2回	3回	4回	5回以上
鉄道	2社 221名	3社 111名	0社 0名	0社 0名
海運	3社 230名	1社 77名	0社 0名	0社 0名
航空	6社 572名	4社 427名	1社 330名	2社 102名
自動車※	14社 441名	1社 277名	1社 767名	1社 1,000名
合計	25社 430名	9社 266名	2社 548名	3社 401名

※自動車モードの内訳：上段 会社数 下段 平均人数

モード	2回	3回	4回	5回以上
バス	5社 589名	1社 830名	1社 2,300名	0社 0名
トラック	7社 325名	0社 0名	0社 0名	1社 3,000名
タクシー	2社 410名	0社 0名	0社 0名	0社 0名

期間は平成24年4月～平成30年3月迄

図表5 モード別 継続利用事業者数と平均人数

次にモード別の平均値を示す。昨年度まではサンプル数が十分ではないことから、アンケートを複数回行った事業者もそれぞれを1事業者としてカウントして平均値を算定してきた。一定のサンプル数が集まってきたことから、今回より平成24年4月から平成30年3月の期間内に複数回実施した事業者については、最も新しい結果のみ平均値に反映している。領域Ⅰから領域Ⅳは項目の平均点（最低-2.0点 最高+2.0点）を示している。領域Ⅴについては、項目平均値1.2点以上、1.0点以上、1.0点未満0.4点以上、及び0.4点未満の全体に占める人数の構成比を示している。当ツールでは領域Ⅴの項目平均点が1.0点以上の人数構成比が高いほど、メンバーの積極心が高く、経営意思が伝わりやすい組織と評価している。

タイトル	鉄道 (18社) (9,601人)	海運 (26社) (3,057人)	航空 (26社) (9,320人)	バス (36社) (21,006人)	トラック (71社) (38,834人)	タクシー (11社) (2,712人)	全事業者平均値 (188社) (84,530人)
<b>領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透</b>	<b>0.14</b>	<b>0.46</b>	<b>0.27</b>	<b>0.23</b>	<b>0.34</b>	<b>0.39</b>	<b>0.31</b>
区分 1. 経営理念（トップの価値観）	0.25	0.43	0.39	0.27	0.33	0.40	0.33
問49 経営姿勢への共感	-0.08	0.22	0.10	0.01	0.09	0.16	0.08
問50 安全に関するコンプライアンスの浸透	0.65	0.66	0.82	0.56	0.57	0.60	0.62
問56 経営執行の監視（コーポレートガバナンス）	0.16	0.42	0.24	0.23	0.32	0.43	0.29
区分 2. マネジメントシステム	0.17	0.42	0.25	0.24	0.31	0.32	0.29
問53 継続的改善	0.27	0.45	0.38	0.26	0.34	0.36	0.34
問54 管理者育成（人材育成）	-0.01	0.23	0.01	0.17	0.19	0.13	0.14
問55 現場情報の活用	0.24	0.58	0.36	0.30	0.41	0.49	0.39
区分 3. 現場重視の行動・姿勢	0.05	0.50	0.20	0.19	0.37	0.44	0.30
問51 率先垂範への共感	-0.01	0.42	0.19	0.17	0.43	0.41	0.30
問52 問題解決の意思決定	-0.02	0.60	0.21	0.20	0.44	0.43	0.34
問57 安全理念・方針の浸透	0.12	0.44	0.22	0.30	0.36	0.54	0.33
問58 経営者による現場コミュニケーション	0.11	0.55	0.16	0.09	0.26	0.38	0.25
<b>領域Ⅱ. マネジメントサイクルの充実と浸透</b>	<b>0.48</b>	<b>0.63</b>	<b>0.65</b>	<b>0.41</b>	<b>0.47</b>	<b>0.41</b>	<b>0.50</b>
区分 1. PDCAの実践	0.55	0.63	0.72	0.53	0.57	0.55	0.59
問10 安全の理念・方針の理解	0.48	0.52	0.64	0.51	0.52	0.55	0.53
問11 安全目標の設定	0.55	0.57	0.67	0.56	0.59	0.61	0.59
問12 取り組み計画の具体化	0.29	0.35	0.42	0.46	0.40	0.52	0.40
問13 計画の実行	0.39	0.42	0.52	0.53	0.47	0.54	0.48
問14 改善志向	0.95	1.12	1.13	0.81	0.98	0.81	0.97
問15 見直しと次へのアクション	0.52	0.73	0.74	0.52	0.57	0.53	0.60
問16 文書・記録の管理・活用	0.69	0.70	0.93	0.35	0.44	0.28	0.54
区分 2. コミュニケーションの実践	0.42	0.63	0.59	0.32	0.40	0.29	0.44
問17 職場の風通し	0.73	0.83	0.84	0.69	0.71	0.69	0.74
問18 リーダーシップ	0.30	0.45	0.46	0.13	0.21	0.09	0.27
問19 部署間コミュニケーション	0.55	0.79	0.83	0.40	0.51	0.30	0.56
問20 部署間連携	0.22	0.64	0.56	0.11	0.26	0.09	0.31
問21 報告・連絡・相談の環境づくり	0.54	0.67	0.67	0.49	0.54	0.53	0.57
問22 報告・連絡・相談の実践	0.85	0.98	1.08	0.64	0.78	0.55	0.82
問23 職場環境（仕事面）	0.39	0.69	0.57	0.20	0.34	0.17	0.39
問24 職場環境（健康面）	0.08	0.33	0.18	0.03	0.18	0.14	0.16
問25 職場環境（精神面）	0.15	0.28	0.14	0.19	0.05	0.08	0.13
<b>領域Ⅲ. 教育訓練の充実</b>	<b>0.51</b>	<b>0.65</b>	<b>0.60</b>	<b>0.54</b>	<b>0.53</b>	<b>0.40</b>	<b>0.55</b>
区分 1. 採用・教育の充実	0.43	0.65	0.66	0.61	0.57	0.58	0.59
問40 人材確保	0.28	0.46	0.46	0.52	0.56	0.56	0.49
問41 採用への経営者の関わり	0.49	0.85	0.88	0.49	0.56	0.51	0.62
問42 新人教育の効果	0.53	0.66	0.63	0.83	0.61	0.68	0.66
区分 2. リーダー教育の充実	0.43	0.43	0.43	0.36	0.28	0.10	0.34
問43 知識・技能教育（定期的教育）	0.73	0.58	0.61	0.64	0.45	0.27	0.54
問44 現場リーダーの育成	0.05	0.15	0.06	0.10	0.06	-0.08	0.07
問45 指導員による指導の効果	0.50	0.56	0.61	0.35	0.33	0.09	0.41
区分 3. 安全教育の充実	0.67	0.88	0.72	0.63	0.73	0.51	0.71
問46 事故分析と再発防止教育	0.80	1.01	0.87	0.69	0.91	0.67	0.85
問47 ヒヤリットや危険予知訓練の効果	0.60	0.78	0.73	0.75	0.67	0.49	0.69
問48 事故・災害対応手順の見直し	0.60	0.84	0.57	0.46	0.60	0.38	0.59

図表6 モード別平均値(平成30年3月末迄実施事業者)①

タイトル	鉄道 (18社) (9,601人)	海運 (26社) (3,057人)	航空 (26社) (9,320人)	バス (36社) (21,006人)	トラック (71社) (38,834人)	タクシー (11社) (2,712人)	全事業者平均値 (188社) (84,530人)
<b>領域Ⅳ. 現場管理の充実</b>	<b>0.40</b>	<b>0.59</b>	<b>0.43</b>	<b>0.45</b>	<b>0.47</b>	<b>0.46</b>	<b>0.47</b>
区分 1. 現場コミュニケーション	0.47	0.55	0.61	0.52	0.48	0.55	0.52
問3 親身になった指導	0.53	0.77	0.64	0.66	0.54	0.64	0.61
問4 積極的な声かけ	0.54	0.75	0.64	0.57	0.52	0.46	0.58
問5 朝礼の活性化	0.34	0.14	0.55	0.32	0.39	0.54	0.37
区分 2. 日常管理の充実	0.51	0.67	0.44	0.58	0.56	0.61	0.56
問1 基本行動の指導	0.59	0.68	0.39	0.67	0.75	0.77	0.66
問2 日々の報告と改善活動	0.82	1.12	0.87	0.78	0.75	0.75	0.83
問6 生活管理・健康管理	0.11	0.19	0.07	0.28	0.18	0.31	0.19
区分 3. 現場管理施策の充実	0.22	0.54	0.23	0.26	0.36	0.23	0.33
問7 改善意欲の醸成	0.03	0.17	0.06	0.31	0.23	0.40	0.20
問8 ミーティング(班活動等)の充実	0.24	0.75	0.43	0.28	0.44	0.23	0.42
問9 現場パトロール・立会の充実	0.38	0.71	0.20	0.20	0.41	0.08	0.36
<b>領域Ⅴ. 職場メンバーの積極心</b>	<b>0.67</b>	<b>0.74</b>	<b>0.76</b>	<b>0.64</b>	<b>0.65</b>	<b>0.66</b>	<b>0.68</b>
区分 1. 基本行動への意識	0.66	0.72	0.74	0.60	0.63	0.64	0.65
問26 健康	0.56	0.62	0.66	0.52	0.58	0.69	0.59
問27 あいさつ	0.32	0.31	0.42	0.27	0.26	0.36	0.30
問28 約束	1.17	1.10	1.18	1.05	1.05	1.05	1.09
問35 計画	0.51	0.62	0.62	0.45	0.49	0.44	0.51
問38 報告	0.76	0.93	0.82	0.70	0.77	0.65	0.78
区分 2. 職務への意識	0.55	0.64	0.68	0.59	0.60	0.68	0.61
問29 終業	0.51	0.52	0.45	0.68	0.56	0.71	0.57
問30 仕事	0.50	0.65	0.88	0.40	0.48	0.46	0.55
問32 車両・機材・施設	0.82	0.92	0.90	0.85	0.89	1.00	0.89
問36 会議・会合	0.69	0.83	0.84	0.59	0.67	0.72	0.70
問39 出勤	0.25	0.27	0.31	0.42	0.40	0.50	0.36
区分 3. 人間関係への意識	0.83	0.90	0.88	0.74	0.75	0.67	0.79
問31 上役	0.44	0.59	0.45	0.36	0.38	0.33	0.42
問33 先輩	1.00	1.05	1.06	0.86	0.92	0.79	0.95
問34 職場仲間	0.72	0.77	0.72	0.64	0.58	0.51	0.65
問37 部下	1.17	1.17	1.27	1.11	1.10	1.04	1.14
V 項目平均値 1.2点以上(全体に占める構成比)	12.4%	13.7%	18.1%	12.0%	11.6%	11.4%	12.9%
" 1.0点以上1.2点未満 "	17.3%	18.5%	17.5%	14.8%	15.2%	15.7%	16.1%
" 0.4点以上1.0点未満 "	45.8%	48.6%	43.7%	45.4%	47.3%	47.9%	46.5%
" 0.4点未満 "	24.5%	19.3%	20.8%	27.9%	25.9%	24.9%	24.5%
人数	533.4	117.6	358.5	583.5	547.0	246.5	449.6

注：平成25年4月～平成30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7 モード別平均値(平成30年3月末迄実施事業者)②

## 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」の特徴は、安全に関する企業風土が数値で客観的に示されることにあるが、さらに、他社との比較ができることも特徴である。実際に利用していただいた事業者からも、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からは、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を多く聞く。

今まで利用された運輸企業の方々には、現状把握のためにツールを利用するだけでなく、継続的にアンケート結果の変化を見ることで、自社の安全を向上させるためのより適切な施策の実施に活用いただきたい。

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、各モードの他社平均値や自社の過去の結果と比較分析することで、各社の実施した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。

また、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29年度は、昨年度と同様に、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改善に取り組んだか、また、安全パフォーマンス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した。本稿では、それら事業者の事例を紹介する。なお、各事例は、当該事業者の背景を前提として取組んだものであることに、ご留意頂きたい。

### (1) Aバス事業者のアンケート調査と分析結果

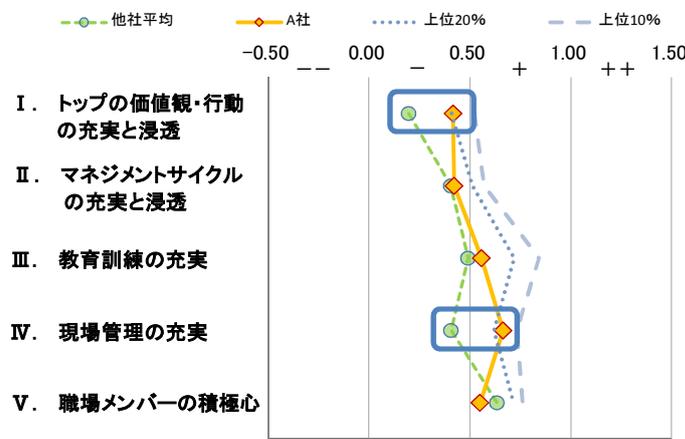
#### ① 調査の概要

Aバス事業者（以下「A社」とする。）は全社員を対象として、アンケート調査を行った。平成24年度に第1回目の調査を行った後、平成29年度には第4回目の調査を実施した（有効回答2,157件）。Aバス事業者では、実施後の結果を安全の部署にて分析・フィードバックするだけではない。各営業所に結果を配布し、報告書から読み取れる営業所の課題を営業所長に分析させ、今後の対策を書かせている。経営者はその内容に目を通し、次の指示を行うところまで実施しており、スパイラルアップに活用している。営業所長による分析が不十分なこともあるが、データを見ながら自分で施策を考えること自体が、営業所長に対する教育と考え、取組ませていることが特徴的であった。

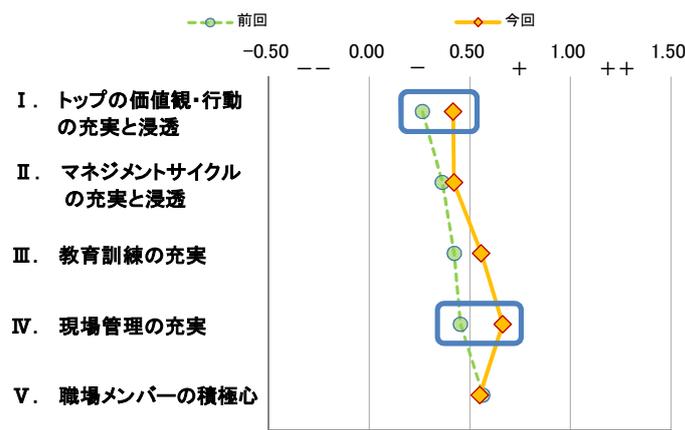
## ② 全体の特徴

他社と比較すると、領域Ⅰ「トップの価値観・行動の充実と浸透」及び、領域Ⅳ「現場管理の充実」が高いことが特徴である。管理者層、現業職層の経営者層への信頼度が高い傾向を示している。また現場管理においては、一方向ではなく、双方向のコミュニケーションが行われており、信頼関係が高い傾向を示す。そのため、施策が浸透しやすく、メンバーの意識向上、事故件数の削減につながりやすい風土となっていることが読み取れる。

前回との比較では、領域Ⅰ、領域Ⅳが改善している。この理由の一つとして、領域Ⅴ「職場メンバーの積極心」において経営者層及び管理者層の得点が高いことがあげられる（P.58参照）。A社では領域Ⅴの得点は低いものの、経営者層、管理者層の得点が高い。このことは、高い積極心を通じて、安全に関する各種の仕組みが活かされ、会社の考えが現業職層に浸透しやすい風土であることを示している。



図表8 A社の領域別得点(他社比較)



図表9 A社の領域別得点(前回比較)

### 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」

「コンプライアンスの浸透」だけでなく、「経営姿勢への共感」「率先垂範への共感」「問題解決の意思決定」の得点が高まっている。特に「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）」が改善していることは、A社が進めてきた安全マネジメント体制やPDCAサイクルの確立によるスパイラルアップが、実際に乗務員等の行動変化・意識変化につながっている傾向を示している。

A社では社長による年1回の全営業所の現場巡視、年2回の安全統括管理者による全事業所への職場巡回が行われている。さらに、管理者が乗務員等に的確に指導・教育できるようにするための研修や指導が行われている。また、50年近くも前にスタートし、継続している小集団活動は、職場のリーダーや乗務員の安全や職場改善へ参画する意識を高めることにつながっている。その他にも現場の声を吸い上げる提案の仕組みや、褒賞の仕組みの工夫も行われている。これらの取組を通じて乗務員などの現業職層は、「経営者層の率先垂範」や迅速な「問題解決の意思決定」ができていると認識していると思われる。組織が大きいことから、「経営者の現場コミュニケーション」の機会は少なく、得点は高くないが、上記の取組を通じ、経営者層への信頼が高まり、「継続的改善」が実現している。



図表 10 A社の領域Ⅰ 項目別得点

#### 2) 領域Ⅲ「教育訓練の充実」

自動車旅客運送業界における人手不足の状況において、乗務員を安定して採用できていることは、教育訓練充実の前提となっている。新人が一人前になるまでの、約20日にもわたる充実した研修や、運行管理者兼ベテランドライバーによる、独り立ちまでのしっかりとした訓練がある。また、小集団活動のリーダー研修は、学んだことをリーダーとして、実際の活

動の中で他のメンバーに教えることで、身につく流れとなっている。また、いったん休止してしまっただ管理者研修を5年前から再開した。事故惹起者への面談において、どうやったら話を聞いてもらえるのか、事故対応の具体的な方法など、管理者としての専門知識や対人スキルの研修が行われている。管理者研修の結果として、例えば、乗務員の控室に行くこと、褒めることに皆で取り組むなど、管理者が乗務員に自分から関わっていく取組につなげている。



図表 11 A社の領域Ⅲ 項目別得点

### 3) 領域Ⅳ「現場管理の充実」

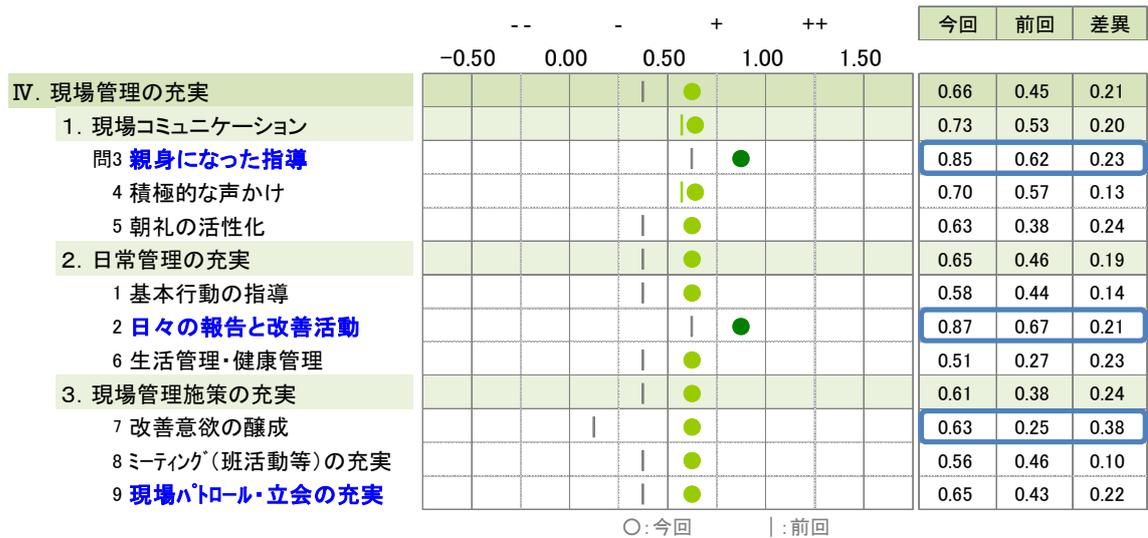
現場管理の中心として、安全や接客、定時運行に向けた会社の取組に積極的に参画する意識を高めているのが小集団活動である。かつては会社の決めた施策に対して活動内容を決めさせていた。しかし、現在では各チームに安全や接客に関する目標を自ら定めて活動してもらっている。リーダーの下には副リーダーが置かれている。副リーダーは翌年にはリーダーになることが決まっているため、リーダーの役割や会の進め方に自然に関心を持つようになっている。

バス事業者では乗務員のシフトの調整にも手間がかかり、同じ時間に集めること自体が難しい。しかし、集まること自体を重視し、全員は集まれなくても、80%の参加ができることを目標としている。欠席者に対してはリーダーが個人面談でフォローアップを行っている。但し、全社を見ると効果的に運用できる営業所とそうではない営業所の差をなくすことが課題となっている。

現場管理では、健康が損なわれることによって起こる事故を防止することを重視している。産業医からのアドバイスを活かし、ABC検診（胃がんのリスクスクリーニング）を活用したり、家族を巻き込んだ「歩く会」は、組合を通して実施したりすることで、健康への関心を高めている。「家族の安心」を安全の原点と考えて取組んでいる。

運行管理においても、少しでも異常を感じたら乗務をさせず、管理上困難を伴うが、運行をしっかりと止めることを徹底している。労働時間も改善勧告基準の徹底、有休消化の徹底を行っている。

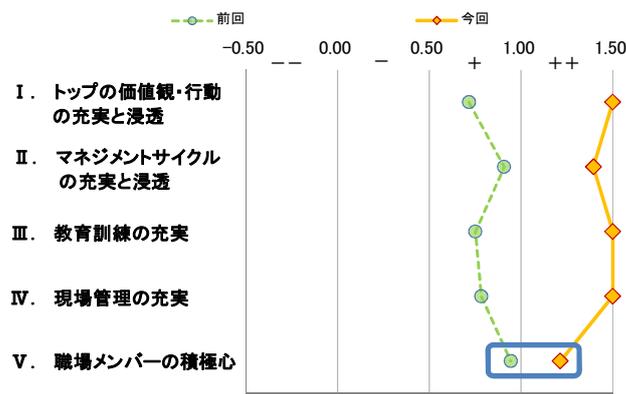
褒める文化については、管理者研修の結果として、声かけや「褒めるシート」を活用したキャンペーンを行ったり、控室に行って意識的に声をかけに行ったりしている。モニターを活用した指導では、良かった点だけを褒めるなど、工夫している。これらの取組が最終的に「会社が自分たちを見ていてくれる」という安心感につながっていると思われる。



図表 12 A社の領域IV 項目別得点

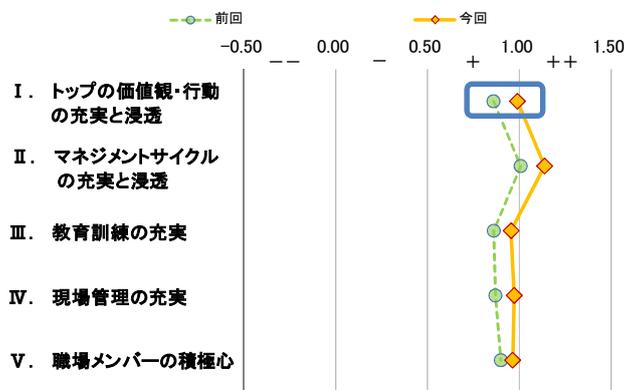
#### ④ 階層別の分析

階層別にみると経営者層においては、全ての項目で高まっている。特に領域Vの改善は、日常の行動や人間関係への意識が高まっていることを示す。



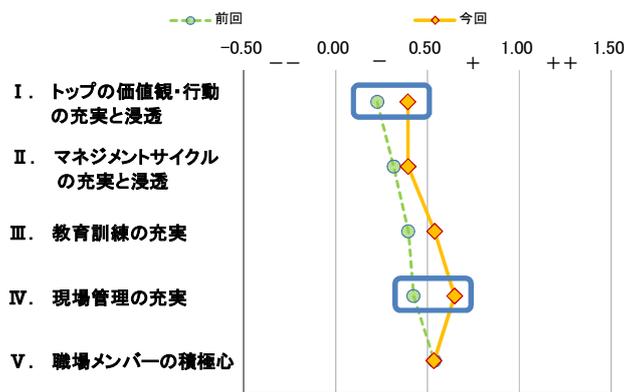
図表 13 A社の経営者層 領域別得点の前回比較

管理者層の領域Ⅰの得点が高く、経営者層にほぼ近いことが特徴である。これは管理者層の経営者層への信頼感の表れといえる。大きな組織の中で仕組みを有効に活かす前提となっていると考えられる。



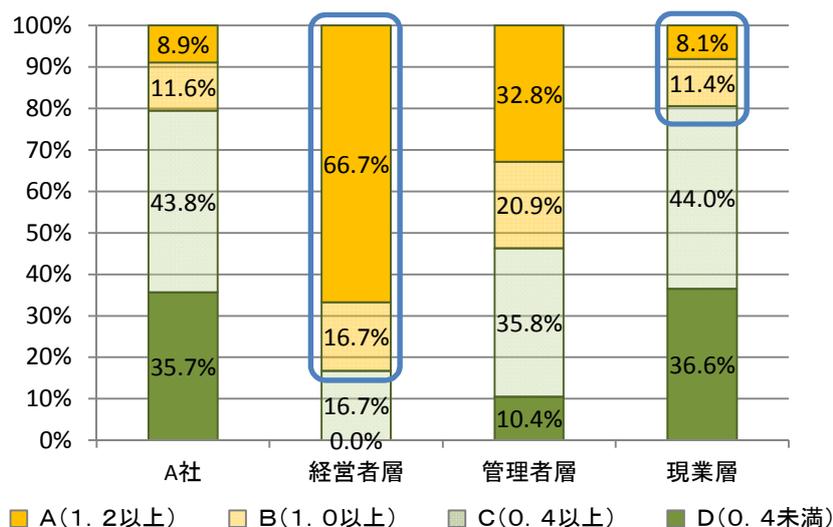
図表 14 A社の管理者層 領域別得点の前回比較

現業職層では、領域Ⅰ及び領域Ⅳが高まっている。経営者層と管理者層のギャップが小さいことが、現業層の引き上げにつながっていると考えられる。また長く継続している小集団活動も現業職層の安全や職場の改善活動への参画意識の向上につながっている。



図表 15 A社の現業者層 領域別得点の前回比較

領域Ⅴの構成比をみてみると、経営者層の積極心が高く、管理者層の見本となっていることが考えられる。このベースがあるため、マネジメントシステムの構築や、管理者育成、現場巡視や巡回などの仕組みが活かされているといえる。管理者層においては半数以上がB層以上となっており、D層が少ないことが特徴である。次の課題は現業層の中でリーダーシップを発揮できる人材（A層、B層）を育成することといえる。



図表 16 A社の階層別 領域V 構成比の状況

A社の安全に対する取組の特徴をまとめると以下の通りである。

- 安全アンケートの実施結果を現場にフィードバックするだけでなく、実際にどう活かすかを営業所長に考えさせ、それを社長が見て、さらに指示をしている。多くの事業者がフォローアップまで実施できない中、徹底してスパイラルアップにつなげようとしていた。
- 安全統括管理者が経営者の代理として強いリーダーシップを発揮しているだけでなく、経営者層と管理者層の信頼関係が醸成されていた。安全管理の仕組みを通じて経営者層の考え方や施策が現場に浸透しやすい風土であることがうかがわれる。
- 管理者教育が重視され、専門性だけでなく人的スキルを向上させる取組がされていた。さらに、小集団活動を通じた、現場のリーダー育成も行われていた。小集団活動を機能させるために、現場のリーダー研修、サブリーダーの育成が行われていた。これらの活動を通じて、現業職層の会社の取組への参画意識を高めていた。
- 現場管理では、特に、褒めること、声かけを徹底することや、仕事だけではなく、家族も会社の施策に関与する機会をつくることで、乗務員の帰属意識を高めることができていた。
- 改善提案制度は、貢献するほど本人にメリットがあるような工夫がされていた。
- これらの施策の前提として、安定した採用、労働時間管理、コンプライアンスが徹底できている。さらにこの裏側には、安定した経営があり、良い循環を生んでいる。

## (2) Bバス事業者のアンケート調査と分析結果

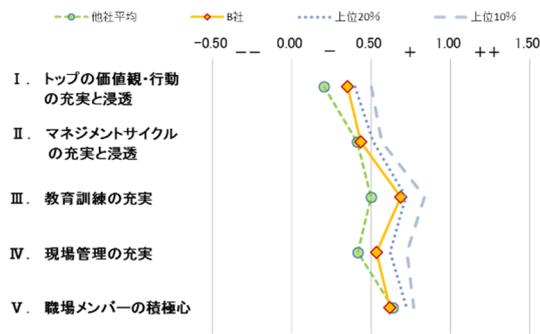
### ① 調査の概要

Bバス事業者（以下「B社」とする）は全社員を対象として、アンケート調査を行っている。平成26年度に第1回目の調査を行い、平成29年度に第2回目の調査を実施した。

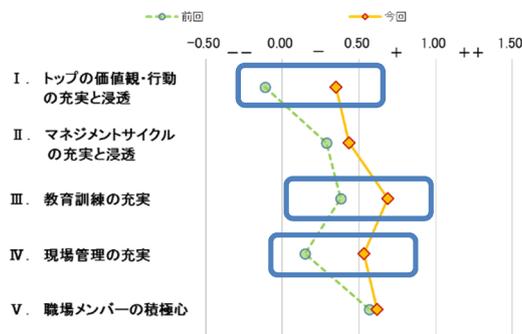
### ② 全体の特徴

B社の特徴として、他社平均と比較して得点が高いことが挙げられる。前回結果との比較では、全ての領域にて改善しており、特に「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実の浸透（-0.11点→0.35点）」「領域Ⅲ：教育訓練の充実(0.38点→0.69点)」「領域Ⅳ：現場管理の充実(0.15点→0.53点)」において大きく改善した。

B社ではトップが中心となって安全に対する取組を行っており、前回の実施結果から抽出した強み・弱みを幹部層で検討した。その解決策として、①経営者、営業所長、課長職の意識改革、②リーダー教育の充実、③定期的なアンケート調査の実施に取り組むこととした。特に、深刻な課題である運転士の確保に向けた「働きやすい職場づくり」を計画的に行ってきた。どのような取組が行われ、結果につながっていったか、顕著な改善の見られた領域Ⅰ、領域Ⅲ、領域Ⅳの分析の中でみていく。



図表 17 B社の領域別得点(他社比較)



図表 18 B社の領域別得点(前回比較)

### 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」

全ての区分において、前回結果と比較し改善した。前回は「経営姿勢への共感」「率先垂範への共感」「経営者による現場コミュニケーション」の得点が低く、経営者層の価値観・行動が浸透していない弱みが見られた。しかし今回の結果ではこれらの項目において大きな得点の上昇が見られた（「経営姿勢への共感（ $-0.54 \rightarrow 0.16$ ）」「率先垂範への共感（ $-0.17 \rightarrow 0.35$ ）」「経営者による現場コミュニケーション（ $-0.17 \rightarrow 0.33$ ）」）。

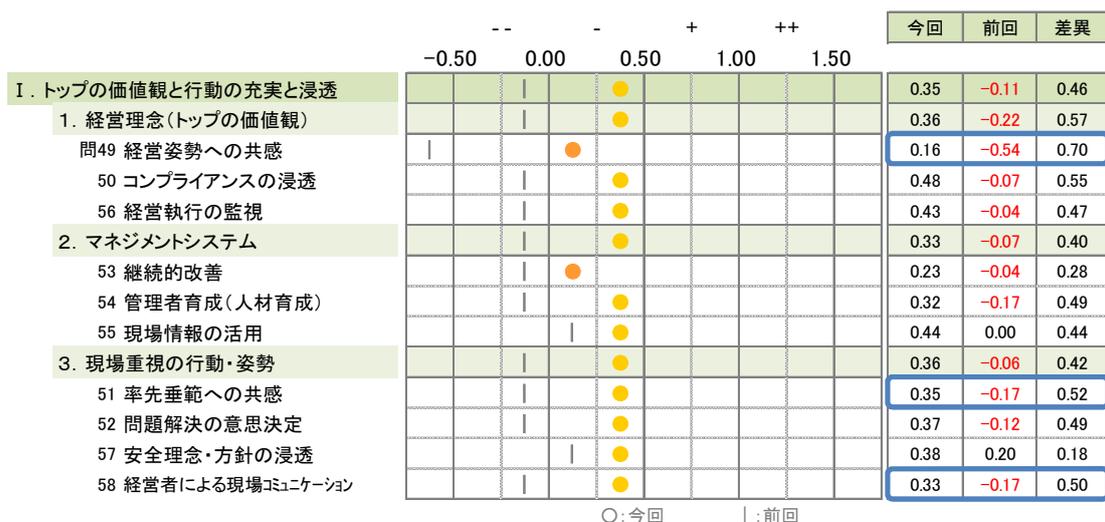
B 社の変化は、地方創生（地域公共交通の確保）の政策を背景に事業が安定することで、「安全投資」や「働きやすい職場づくり」に着手することができたことがあげられる。地方の中山間地を事業エリアとしている B 社では運転士の確保は大きな課題であり、ベテランドライバーが定年後も乗務を行う実態から、高齢者の囲い込み、女性の活用を考えていた。その中で「地域別生涯現役社会実践モデル企業」の施策を活用した。この取組の一環で実施した社内アンケートで明らかになった課題に対し、屋内車庫照明の改善、運転適性診断の活用、再雇用時の家族の同意、福利厚生施設の充実、多様な雇用形態・勤務形態、賃金体系の整備、指導育成プランの策定、ライフプランセミナーへの参加支援といった取組をおこなった。女性や高齢者の力を活かすことが狙いではあったが、結果として誰もが働きやすい職場づくりにつながった。

現社長の事故防止への願いは、かつて営業所長であった時に死亡事故を経験し、その対応に当たった際に「こんなことを二度とさせたらいけない」「事故は運転手だけの問題ではない、会社や家族も巻き込んで対応しなくてはならない」と感じたことに基づいている。現在行っている安全に関する研修も社長を中心に企画立案を行い、実施をしている。

前回の結果を受け、社長自身も顔を知らない従業員がいることに気づき、直接面談を行うことに取組んだ。各営業所を回り、ほぼ全ての従業員との面談を行う中で、従業員の悩みや不満、要望を直接聞き取り、安全に対する思いを伝えてきた。仕事だけでなく家庭における悩みも含め、従業員の話を親身になって聞くようにしている。その取組を間近でみることで、営業所長など幹部も一体となって乗務員の指導育成にあたっている。

また、安全の取組には家族の協力も欠かせない、という意識から、従業員の誕生日には、従業員宛、翌年には家族宛にと、1年おきに従業員とその家族にメッセージを送る取組も行ってきた。B 社では、高齢者の再雇用・継続雇用時に、家族の署名も求めている。これも、「安全運行を続けられるのは、ご家族の支えがあればこそ」という思いのもと、普段から家族ともコミュニケーションをとっているからこそ可能となっている。

領域 I の改善は、以上の取組を通じた、現業職層の安心感の向上と、経営者層への信頼感の高まりの結果といえる。社長の安全に対する思い、働きやすい職場づくりへの熱意が、従業員に伝わることで、改善につながったといえる。



図表 19 B社の領域Ⅰ 項目別得点

## 2) 領域Ⅲ「教育訓練の充実」

全ての区分において得点が改善した。特に「リーダー教育の充実 (0.11→0.54)」の区分の得点が上昇している。「知識・技能教育(定期的教育) (0.47→0.87)」「現場リーダーの育成 (-0.12→0.34)」「指導員による指導の効果(-0.02→0.41)」の各設問の得点も上昇している。

採用は「地元が好きの人」を基準に行っている。乗合バスだけでなく、貸切バス、高速バス、観光バスと多様な形態があることも人を集めることができる理由の一つになっている。小型のバスによるコミュニティバスでは女性ドライバーが活躍している。

教育訓練については、前回のアンケートで課題と指摘された、現場リーダーに対する研修を行った。この研修の企画立案にも社長自らが関わった。自社では三つの営業所しかないため、グループ会社と合同で行うことで視野を広げてもらい、他のバス会社の方を呼ぶなど、外部人材を活用しながら研修を行っている。まずは乗務員 20 人に 1 人の割合でいる主任運転士から研修をはじめ、次に 10 人に 1 人の割合でいる班長運転士、最後に 7~8 人に 1 人いる安全推進員、と対象を徐々に広げていった。今年度は全ての運転士を対象に研修を行いたいとしている。また、1 度の研修で終わらせるのではなく、年に 3 回行い、定着を図るように工夫をしている。これには、事故から時間が経つと危機感が薄れてくる、安全と思った時が一番危ない、という社長の考えが反映されている。研修の受講者からは他の人にも受けさせたい、という声もあがっており、好評であるとのことである。



図表 20 B社の領域Ⅲ 項目別得点

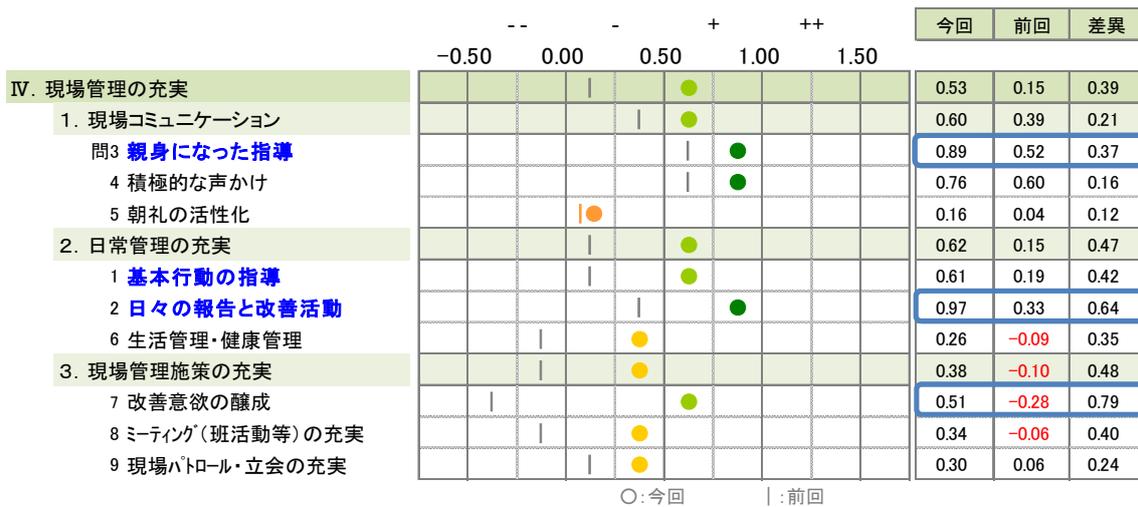
### 3) 領域Ⅳ「現場管理の充実」

全ての区分において、前回の実施結果よりも得点が改善した。特に「親身になった指導 (0.52→0.89)」「日々の報告と改善活動 (0.33→0.97)」「改善意欲の醸成 (-0.28→0.51)」については前回に比べ得点が改善し、他社平均に比べても得点が高い。

B社では前回の実施結果を受け、経営者層の意識改革として「運転士との乖離があることを認識し、緩やかな個別ミーティングを定期的を実施すること」に取り組んだ。前回は社内の経営体制が変化した時期でもあり、言っても何もしてくれないと現業層が考えていたと推測されるとのことであった。現在は、やめようか悩んでいるといった従業員と面談し、家庭の問題や賃金・待遇の面なども本人が納得するまでじっくり話を聞くようにしているとのことである。一方で、最近では経営者層・管理者層と現業層の距離がかえって近くなりすぎているか、運行管理者として接する時にけじめをつけるようにしなくては、という意識を持ち始めているとのことであった。

また、B社では最近、日々の運転で危ないと思った事例を自発的に共有し、改善しようとする雰囲気も出てきているという。休憩の時間等にドライブレコーダーの映像を見せ合い、集まった何人かで意見交換をするようになってきたとのことである。

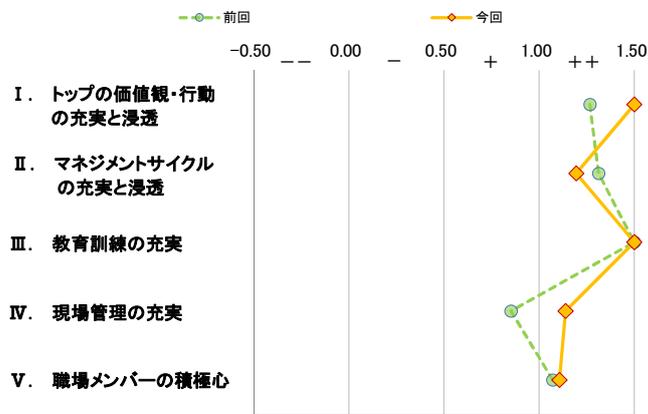
このような取組が、「現場管理の充実」における得点の改善につながったと考えられる。



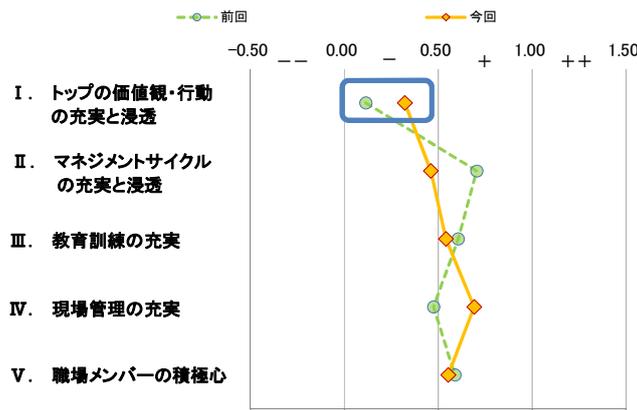
図表 21 B 社の領域IV 項目別得点

#### ④ 階層別の分析

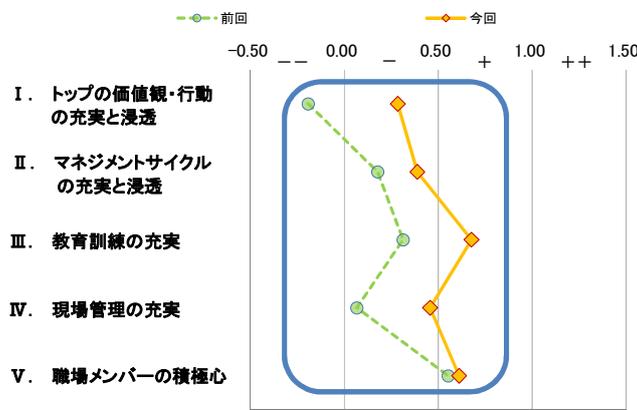
階層別にみると現業層は全ての領域で改善している。経営者による管理者層及び現業層のコミュニケーションが進み、経営者層の価値観が共有され、実際に職場環境や制度も改善したことを通じ、現業層の不満が解消されたことが理由として考えられる。



図表 22 B 社の経営者層 領域別得点の前回比較

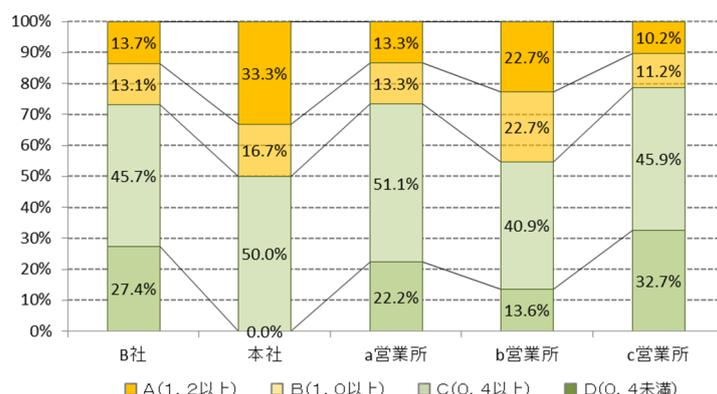


図表 23 B社の管理者層 領域別得点の前回比較



図表 24 B社の現業職層 領域別得点の前回比較

営業所毎にも差が見られる傾向があった。領域Vの得点別構成比をみると、積極心の高いA,B層の合計がB営業所では45.4%であるがC営業所では21.4%であった。また、組織への貢献意欲が低いD層がB営業所では13.6%であったのに対し、C営業所では32.7%であった。ヒアリングによると、B営業所は従業員数も少なく、ダイヤにも比較的余裕があり、コミュニケーションが活発な営業所である。一方C営業所は運行範囲も広く、都市部へ接続する路線であり、利用者が多くダイヤも過密で運転手の負担が大きいとのことである。都市部へ接続する路線では親会社の従業員とやりとりすることもあり、賃金・待遇面での不満もやすいとのことである。C営業所の環境もあったが、B社では面談をして地元で働くメリットを伝えたり、不安や不満を聞いたりする対応をしているとのことである。



図表 25 B社の営業所別 領域V 構成比の状況

B社の安全に対する取組の特徴をまとめると以下の通りである。

- ・事故防止という言葉を直接使わずに、「働きやすい職場づくり」という視点に立ち、事故防止と人材確保を目指している。
- ・かつては、ハード面の安全投資すら難しかったが、地方創生のニーズの中でコミュニティバス運行等により事業の拡大が実現したことで、経営が安定した。これにより、安全への投資など将来のことを考えることができている。
- ・高齢化、過疎化の進展が著しいエリアを拠点とする中、人材確保が将来にわたって切実な問題であるが、地域密着企業として、会社が社員を選ぶのではなく、社員が会社を選ぶ時代と捉え、積極的に対策を取っている。自社内で高齢者の活用を進め、女性の活躍できる仕事にも着目し、「地域別生涯現役社会実現モデル事業」のモデル企業となった。
- ・外部の視点を取り入れ、自社の強み・弱みを明確にし、自社だけでできない場合は外部の力を積極的に活用する考えを持っている。安全に関するアンケートの実施については、結果を真摯に受け止め、課題に対して、経営幹部全員で解決の方向性を話し合っている。
- ・社員全員への雇用に関するアンケートを通じて、社員のニーズや社の方針に関するヒント及び方向性を得ている。結果として会社の求めることと従業員の求めることが一致する方向を見出すことができている。
- ・女性が働きやすい職場、高齢者の健康管理を目標にすることで、だれもが働きやすい職場、全社的な健康へつなげることができ、基本となる安全にも貢献している。
- ・「生涯現役社会実現モデル事業」の活用や、「仕事と生活の調和宣言」、「健康チャレンジ企業」、「わが社の健康宣言」と掲げた社を上げての取組を通じ、施設の見直し、福利厚生、労務管理、評価制度、管理者育成、リーダー育成に関する幅広い施策を実施している。各種助成制度をうまく活用し、働きやすい職場づくりを行うことで、社員の「帰属意識」を高めている。その結果、地域に選ばれ、社員に選ばれる会社となり、高齢者・女性の戦力化を実現し、安全と雇用を確保した。

### (3) C 航空事業者のアンケート調査と分析結果

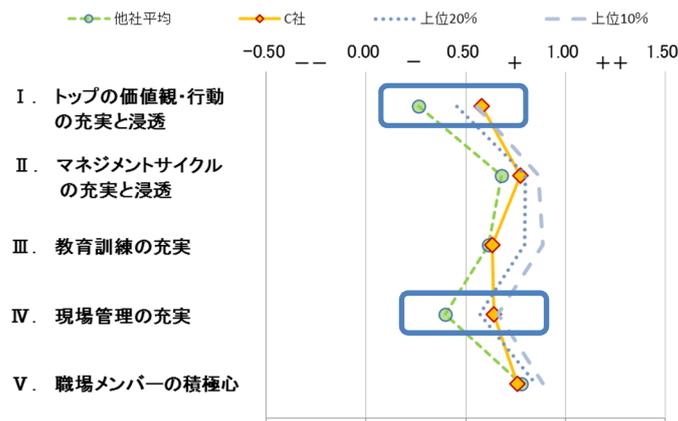
#### ① 調査の概要

C 航空事業者（以下「C 社」とする）は全社員を対象として、平成 28 年度に第 1 回目の調査を行い、平成 29 年度に第 2 回目の調査を実施した。

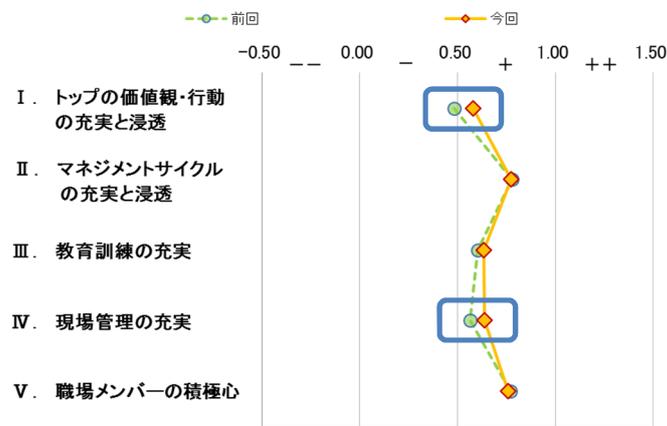
#### ② 全体の特徴

「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」が高く、航空事業者に特有の得点分布となっている。全体的に得点が他社よりも高い傾向にあるが、その中でも「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透」と「領域Ⅳ：現場管理の充実」は上位 20% 値に入っている。

前回との比較では、前回調査から 1 年しか経っておらず、変化の幅は小さいが、全体的に改善している。特に「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透」「領域Ⅳ：現場管理の充実」が改善している。



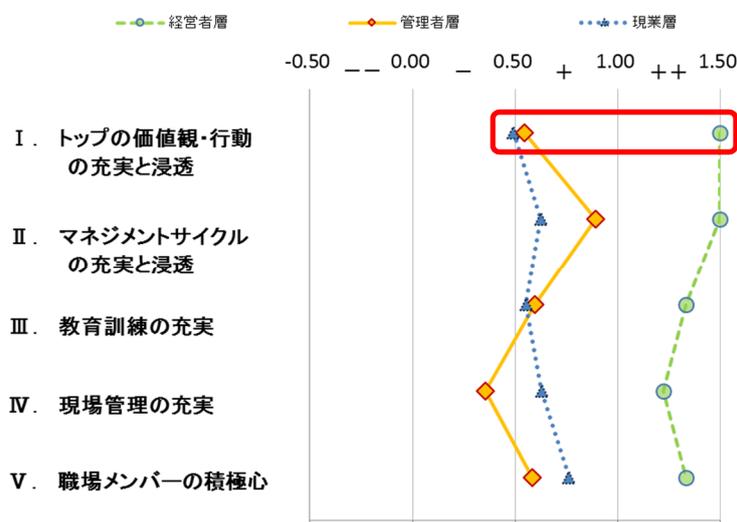
図表 26 C 社の領域別得点(他社比較)



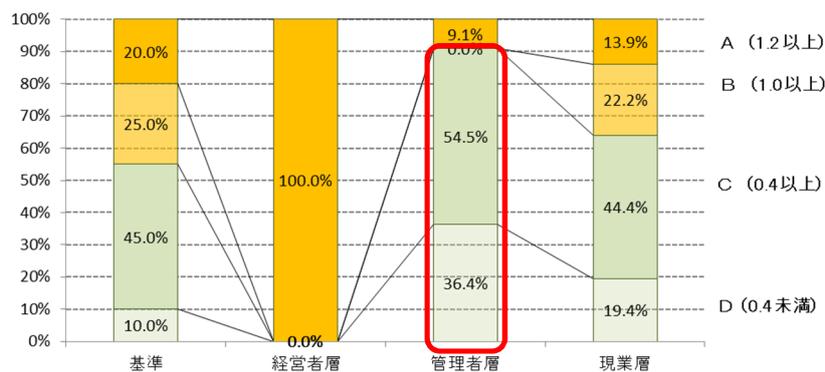
図表 27 C 社の領域別得点(前回比較)

階層別にみると、経営者層の得点と管理者層・現業層の得点の間でギャップが大きくなってきている。管理者層の「領域Ⅳ：現場管理の充実」「領域Ⅴ：職場メンバーの積極心」の得点が特に低くなっている。職務に求められる専門性が高く、仕組み・手順やシステムにより安全を担保する傾向が強い航空業界に表れやすい傾向といえる。管理者層の積極心の構成比をみても、組織の意識を高め、活性化をはかれる A 層が 9.1%（現業層は 13.9%）であるのに対し、自分勝手にわがままが強く、組織への貢献意欲が低い D 層が 36.4%（現業層は 19.4%）となっており、起きた問題は、会社や周囲の責任ととらえてしまう傾向が表れやすい。当たり前のことを確実に実行することや、周囲への関心を高めることや管理者としての人的スキルの向上が課題といえる。

C 社では管理者層への意識づけ、マインド改革が重要と考え、取組を行ってきた。C 社の特徴的な取組を領域Ⅰ、領域Ⅲの分析の中で見ていく。



図表 28 C 社の階層別領域別得点



図表 29 C 社の階層別 領域Ⅴ 構成比

#### ④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」

C社では、他社平均に比べ、領域 I の得点が高く、上位 10%以内となっている。なかでも「現場重視の行動・姿勢」の区分が高く、「問題解決の意思決定」「安全理念・方針の浸透」の項目が高い。

C社では安全方針「会社は法令を遵守し、安全の確保を組織の最優先事項にする」のもと、安全統括管理者が中心となって、安全に関する取組を行っており、会社が一丸となって取組んでいこうとする様子が伺われた。

一方で、経営者層の意思を伝えるのに重要な役割を果たす管理者層との意識のギャップが課題と認識されていた。管理者層である課長が参加する課長会が月に一度開催されているが、以前は形骸化し、愚痴の言い合いになっているような場合もあったとのことである。管理者向けの研修を行い、「会社を動かすのは本来課長」と話し続け、3年かけて改善をしてきたとのことであった。

さらに管理者層の目線を高めるための取組として、昨年の6月から社長発案の幹部会を月に一度開催している。幹部会ではトップである社長から管理者である課長までが集まる。会社の業績を公開し、課長層にまで関心を持ってもらうことで、会社側に立つ管理者である自覚を高めていく狙いがあった。幹部会によって経営者層の考えが管理者層にも共有されるようになり、課長にも意見が求められることから、少しずつ意識も変化しているように感じられるとのことであった。外部の管理者研修も受け、自分たちに不足していることを自覚し始めている段階にあるということである。

航空業界における現業職層は専門性が高く、職務への意識は高い。また業界全体が人手不足であり、会社への帰属意識が弱くなりがち傾向が強い。C社では「自社のDNA」をつくるために、現業層を引き上げる立場である管理職層の意識改革から取組んでいる。



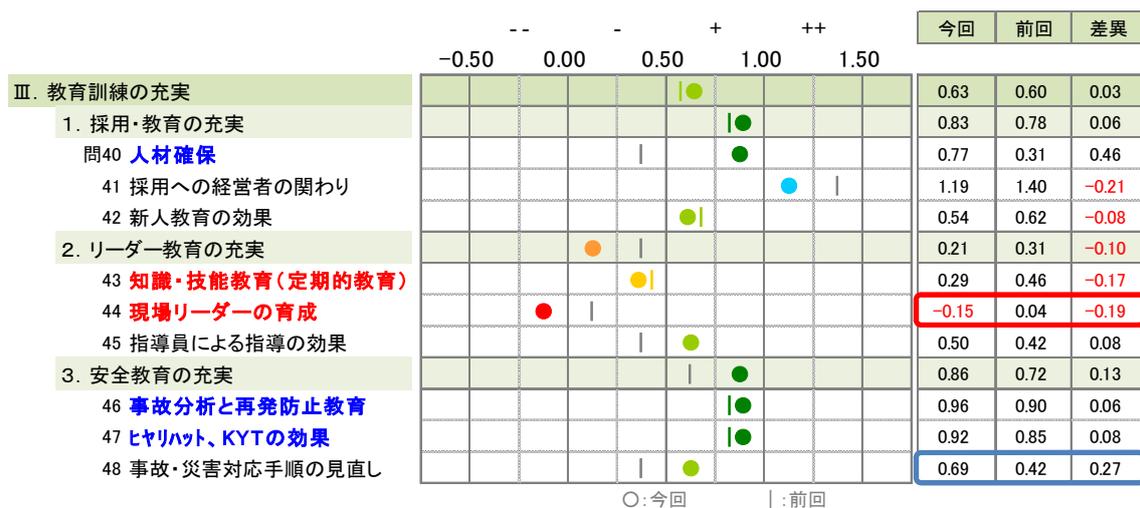
図表 30 C社の領域 I 項目別得点

## 2) 領域Ⅲ「教育訓練の充実」

フライトは乗員一人で行うため、多少のミスなら黙っていてもわからないだろうと考えがちな乗員も一部おり、「報告することは良いこと」という風土に変えていく取り組みを行っている。運航部会において、失敗事例の共有をしている。ここ三年ほど取組んでおり、月に最低1例の失敗例を挙げ、どのような状況で起こりやすいのか、そして対策を具体的に示し、分析している。この取組を行うことで、悪い情報も出しやすい雰囲気となることを期待しているとのことである。また、20年近くS-QDC活動（安全を第一に、品質、納期、コストを意識しようとする活動）を続けており、整備場の道具置き場の改善等、現場の意見を経営者層が把握し、対応するきっかけとなっている。良い提案はできるだけ採用するようにすることで、達成感を充実感につなげていきたいとのことであった。一方で「発表会」をやること自体が目的となっ  
てしまい、参画意識にもバラつきがあるなど活性化が課題となっている。

「リーダー教育の充実」の区分の得点が低く、次世代を担う層の育成が課題ととらえている。新人教育や事故対応訓練等の技術的な教育は充実する一方、管理職のマインドに関する教育が必要と分析をし、研修を始めている。例えば「今日も来て良かった、明日も来たいと思える職場にすることが安全の対策には必要である」と話をしたところ、「そのような職場はどう作ればいいのか」と質問が出たことがあり、傍観者や評論家になるのではなく、どうすればいいのかを主体的に自主的に考えさせる教育を行っている。現在は考え方の土壌ができつつある状態であり、これから結果がでてくると捉えているとのことである。

昨年よりリスクアセスメントを取り入れている。航空機使用事業業界の中では先進的とのことであるが、エアラインと同様の取組み方ではなく、航空機使用事業の規模や特性に合わせた形にして定着させていこうとしている。



図表 31 C社の領域Ⅲ 項目別得点

C社の安全に対する取組の特徴をまとめると以下の通りである。

- 安全統括管理者がリーダーシップを発揮し、社長の意思を受けて安全に対する取組を行っている。
- 失敗を報告する仕組みを作ることで、失敗を共有する風土に変えていこうとしている。
- ヒヤリハットやS-QCDの活動も主体的な参画にならなければ、形骸化してしまうため、安全スピーチの実践やヒヤリハットを実務に活かすような分析等、関心を高めるための取組をおこなっている。
- リスクアセスメントや現場情報の収集など、使用事業においては先進的な取組にチャレンジしている。エアラインと同じようにはできないため、自社の特性に合わせた取組とすべく工夫している。
- 次世代を担う層の育成への遅れを懸念しており、特に管理者層に対し、自ら考え行動するような、マインドを持たせることに取組んでいる。管理者による会議では3年ほどかけ、管理者層が会社を動かしていくのだということを伝え続けてきた。また、経営の視点で考える研修や、経営者層と管理者層合同の会議を新たに設定し、会社の業績を考えさせたりすることで、管理者層の意識に変化が見られるようになってきた。
- 経営者と安全統括管理者のリーダーシップと各種の施策は充実しつつある。現業職層と経営者層をつなぐ管理者層の意識を高めることで、自社のDNAづくり、風土改革を進めている。

#### (4) D 航空事業者のアンケート調査と分析結果

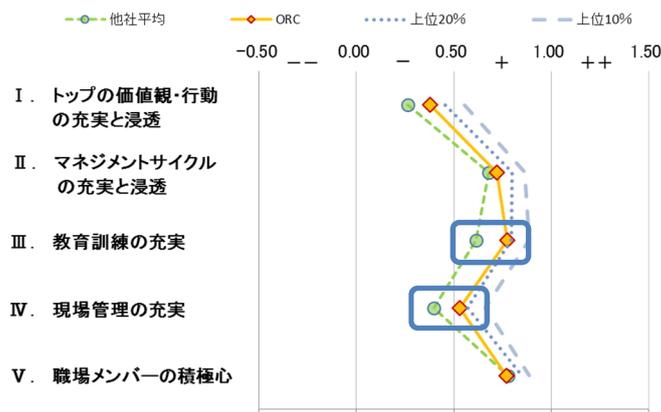
##### ① 調査の概要

D 航空事業者（以下「D 社」とする）は全社員を対象として、アンケート調査を行った。平成 27 年度に第 1 回、平成 28 年度に第 2 回の調査を行い、平成 29 年度に第 3 回目の調査を実施した。

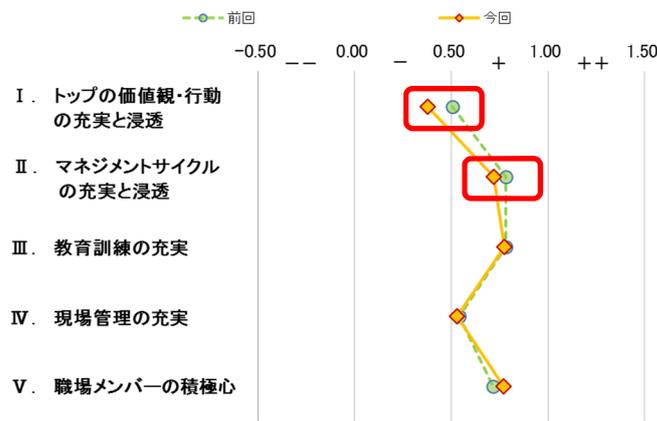
##### ② 全体の特徴

いずれの領域も他社平均を上回っており、特に「領域Ⅲ：教育訓練の充実」、「領域Ⅳ：現場管理の充実」については、上位 20% に位置している。

前回との比較では、「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実の浸透（0.50 点→0.38 点）」「領域Ⅱ：マネジメントサイクルの充実と浸透（0.78 点→0.72 点）」において悪化した。また、「領域Ⅴ：職場メンバーの積極心（0.71 点→0.77 点）」は改善されているが、唯一他社平均以下の得点であった。D 社では突然のトップ交代や、他社との業務提携で組織が変わるなど、組織が不安定な中で安全アンケートを行った結果と考えられるが、その影響について分析する。



図表 32 D 社の領域別得点(他社比較)



図表 33 D 社の領域別得点(前回比較)

### 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」

領域 I 「トップの価値観・行動の充実と浸透」では「1. 経営理念（トップの価値観）」が 0.55→0.39、「3. 現場重視の行動・姿勢」が 0.54→0.36 に大きく下がっている。これは、急遽、8月に社長が交代したことによる影響と考えられる。

D社では、社員全員が社内ホームページを見るような環境が醸成されており、前社長の時に、社内ホームページに社長によるトップコミットメント（社長宣言）等メッセージを入れて、社内への浸透を図っていた。現在の社長の体制の下においてもそれを引き継いでいるところだが、「経営姿勢への共感」は 0.19→-0.07 に、「安全理念・方針の浸透」は 0.73→0.45 に大きく得点が低下している。

また、「経営者による現場コミュニケーション」も D社の社長は、夏期の繁忙期、年末など、年3回巡回し、非公式でも多く現場を巡回しているが、0.42→0.23 に低下している。いずれもすぐれた取組を行っているものの、トップ体制の変化の影響が大きく現れていると考えられる。また、業務提携により、自社でなく大手航空会社の行動指針に基づいて行うことになったことも影響を与えたのかもしれない。現在は、社長からの安全講話、意見交換会などを通じて、コミュニケーションを図っているとのことであるので、改善を期待したい。



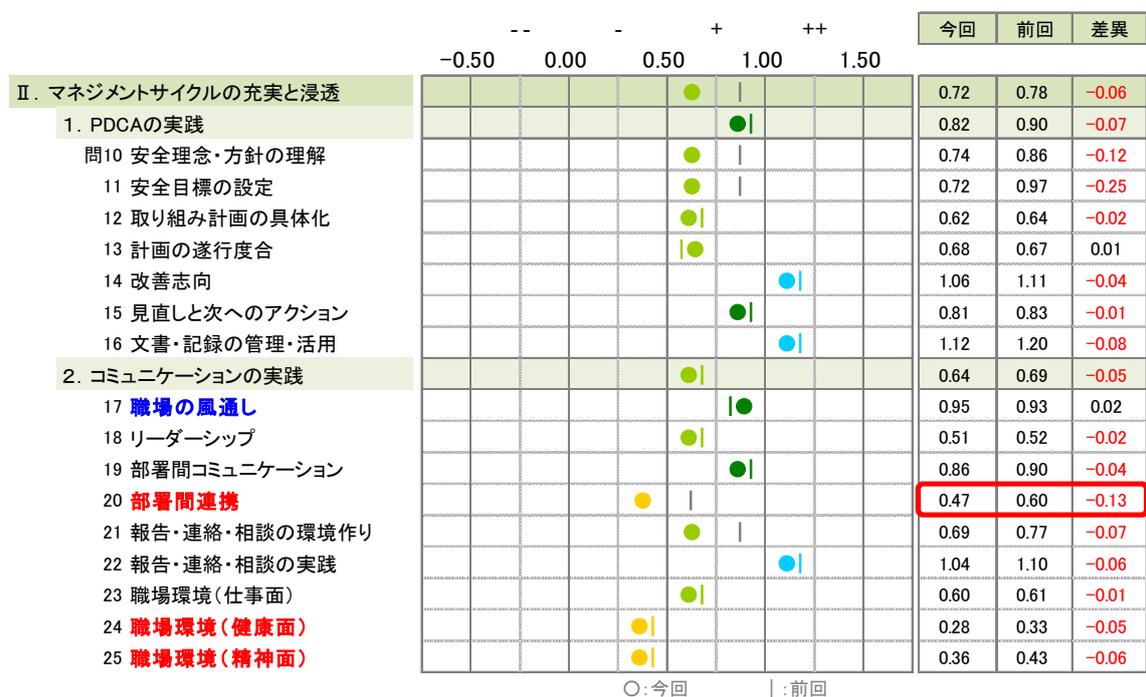
図表 34 D社の領域 I 項目別得点

#### 2) 領域 II 「マネジメントサイクルの充実と浸透」

領域 II 「マネジメントサイクルの充実と浸透」では、「2. コミュニケーションの実践」の「部署間連携(0.60→0.47)」、「職場環境(健康面)(0.33→0.28)」、「職場環境(精神面)(0.43→0.36)」に一連の低下が見られる。

この原因を考察すると、社長が交代したことは前述のとおりであるが、10月に運航部門の組織が変わり、オペレーション部門、客室部門が分離独立したこと、また、整備部門では、航空機の整備方針が変更され、他社に整備業務を委託することとなり、この結果、格納庫で小型の航空機の2機のみしか、整備をしなくなったことが、社員にとって理解しがたく、不安要素となり、得点の低下に顕著に現れたものと考えられる。

これに加えて、会社全体の社員数が増加したことも、会社が今後どうなるのか見えないことが社員の心理的不安につながったことも考えられ、オペレーション部門を含め、得点の低下に繋がった可能性がある。部署間の連携が低下したのも部署内の業務が安定するの  
で手一杯なのかもしれない。



図表 35 D社の領域II 項目別得点

また1. PDCAの実践も0.90から0.82に低下しているが、活動は下記のとおり、しっかり行われていた。

- ・安全推進委員会を月一回開催している。(事務局は2人、専任1人)
- ・安全プログラムを導入し、模範となる安全リスクの考え方を取り入れている。
- ・2011年度から独自に分析評価を開始し、2015年度、2016年度と国政研の企業風土測定ツールを採用している。
- ・マネジメントレビューを実施している。文章では読まれないので、ポイントを絞る工夫をしている。達成度は◎、×等で評価している。
- ・副社長が安全統括管理者に任命されている。ロードマップや、その変更管理は副社長が担当している。

「1. PDCA の実践」の中で「安全目標の設定」が0.97→0.72に低下しており、これが全体の得点低下に影響を与えていると思われる。この要因を特定することは難しいが、部門別にみると、整備部門やオペレーション統括部の得点が低く、前述の組織体制、整備方針の変更による影響が大きいと推察される。

その他の取組としては、マネジメントレビューを形骸化させないためにトップによる評価方法を工夫したり、安全目標の設定に企業風土測定ツールを活用したりしている。企業風土測定ツールの安全アンケートの実施の他、上期において独自にアンケートを実施するなど、現状を把握するための取組を積極的に行っている。

### 3) 領域Ⅲ「教育訓練の充実」

領域Ⅲ「教育訓練の充実」では「人材確保」が高い。パイロット不足、整備員不足と言われる航空業界であるが、人材の定着率が高いことはD社の強みと言える。一方で、D社は、社員数が増えたことにより、社員に直接安全教育を行うことが難しくなっていることを、課題として捉えている。E-ラーニングは経費がかかるし、効果があがるか疑問であったため、DVDを視聴させる方法を検討するとのことである。



図表 36 D社の領域Ⅲ 項目別得点

### 4) 領域Ⅳ「現場管理の充実」

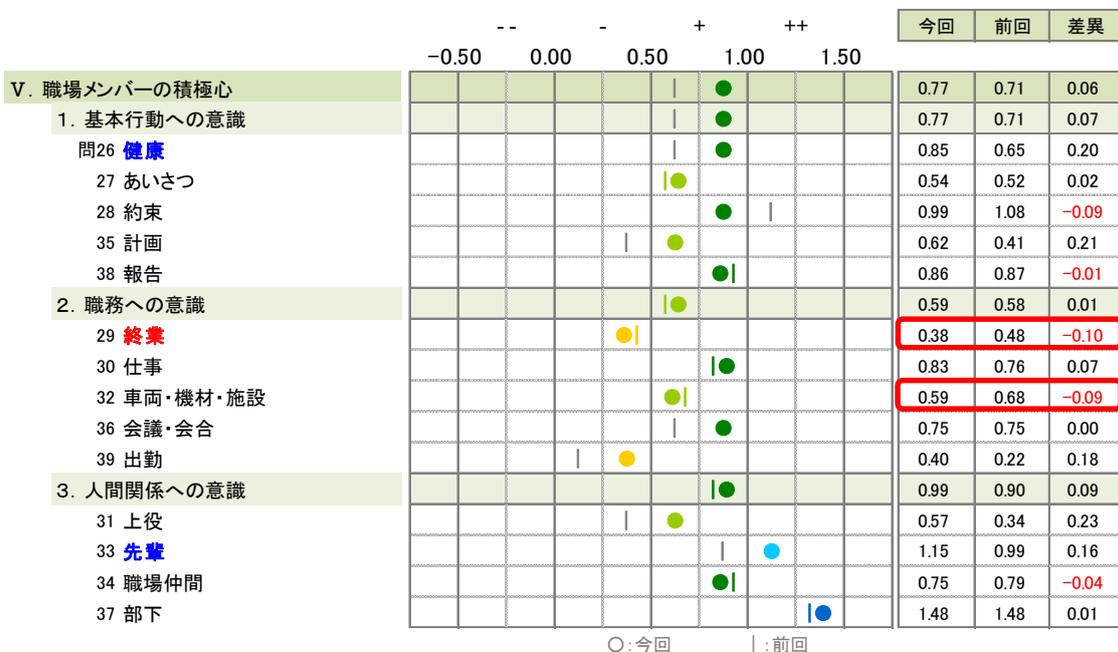
領域Ⅳ「現場管理の充実」について、特筆すべきは、「改善意欲の醸成」である。0.11から0.35に向上しているが、客室部門の平均が1.62で最高であった。客室部門については、当部門が組織再編で創設されたことや、部門のトップに客室業務のプロパーが就任したことなど、組織的な要因が良い方向に働き、高い得点に繋がったと考えられる。



図表 37 D社の領域Ⅳ 項目別得点

### 5) 領域Ⅴ「職場メンバーの積極心」

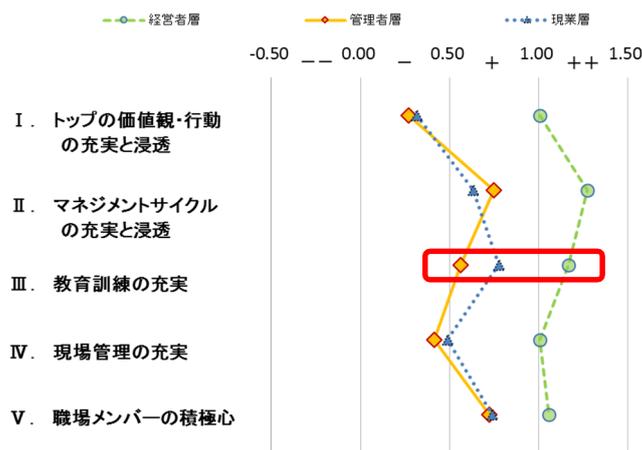
領域Ⅴ「職場メンバーの積極心」について、全体としては0.71から0.77に向上しており、個々の項目も向上しているものが多い。一方で、「終業(0.48→0.38)」、「車両・機材・施設(0.68→0.59)」が大きく低下している。「終業」、「車両・機材・施設」とともに、整備部門が大きく落ち込んでいることから、整備部門の業務委託等が他領域同様影響しているのではないかと考えられる。



図表 38 D社の領域Ⅴ 項目別得点

#### ④ 階層別及び部門別の分析

階層別では、管理者層における「教育訓練の充実」が、他の階層に比べて低い。昨年11月に新しい航空機が入るため準備をしていたところに、さらに10月に組織が変更されたという、忙しい状況であったことが、新人教育に力が入らない、指導員の指導の効果があがらないといった認識に繋がったと考えられる。社長から管理者に対して、安全講話を行うことで、共に取り組むことを働きかけているところであり、今後の改善を期待したい。



図表 39 D社の階層別5つの領域の特徴

部門別では、整備部門、客室部門、オペレーション部門について前述したが、運航部門の得点が高航空事業者に比べ高い傾向にあった。高い得点の理由として、乗務員の意見を聞いて、社内の施策に反映していること、規程類の作成にも携わるなど、視野の広い業務をこなしてもらっていること、若い新入社員が3人加わって活気がでていること等様々なプラス要因が良好な結果に繋がったと考えられる。業務の種類は多いものの、居心地の良い風土があることが一つの要因と考えられる。現業層のA層及びB層が多いことが特徴である。



図表 40 D社階層別 領域V 構成比

D 社の特徴をまとめると以下のとおり。

- ・他社に比べると全体的に得点が高く、優れた安全風土を醸成している。
- ・特に管理者層の「A.組織の意識を高め、活性化をはかれる層」、「B.組織集団の中で、自己管理ができる層」の割合が高く、経営者層の価値観と行動を現業層へ浸透させやすい体制となっている。また、事務所では、社員全員が一つのフロアで業務を行っており、日常のコミュニケーションがあり、一体感を持って業務にあたることのできる雰囲気が見て取れた。これが社員の定着につながる一つの要素とも考えられる。
- ・情報の共有化のために、社内イントラに安全に関する情報発信を集約していた。ある意味では、一方的な発信となってしまう社員が見てくれなければ形骸化してしまうが、D 社では上記のような風土もあり、社員が関心を持って読んでいるようである。
- ・昨年度の得点より低い結果となったが、社長交代、組織改編、整備方針の変更等やむをえない事情が原因と考えられる。安全の基本となるコミュニケーションに強みを持つ事業者であり、今後の更なる安全風土の向上を期待したい。

## 6. 考察および課題

### (1) 安全アンケート結果を活用した改善活動

- ・「安全アンケート」から課題を抽出し、課題に対して対策を取り、その効果について、安全アンケートを再度実施することで、検証することができる事業者では、経営者層が中心となり、このPDCAサイクルを回していた。特に管理者層と問題意識を共有することや、管理者層に問題を認識させるために安全アンケートを活用していた。
- ・安全を徹底するということは、経営をより良くしていくことであることが伺えた。「働きやすい職場づくり」を目指すことが結果として、顧客満足や、顧客を含めた地域と連携した運営につながり、従業員の安全に対する意識を高めているケースがあった。
- ・班活動やミーティングを活用して職場を改善し、安全の実現につなげている事業者では、現場におけるリーダーの育成を合わせて行うことで、活性化を図っていた。管理者層が人材育成などに力を発揮することで、現場との信頼関係が築かれていた。

### (2) 経営者のリーダーシップ

- ・安全に取り組むための前提として安定した経営であることが重要であるということが事業者から伺えた。この安定の意味には、財務的な安定（A社）、事業の安定（B社）や組織の安定（D社）の複数の意味が含まれている。
- ・「トップの価値観・行動の充実と浸透」を高めた事業者では、経営者層と管理者層の問題意識を共有する場を設定していた。経営者層とのコミュニケーションができていることで、意識のギャップが小さくなっていること、基本となる考え方や行動が根付いていることが伺えた。
- ・現場への安全意識を浸透させている事業者では、そのカギは管理者にあると考えて、管理者層の意識向上のための教育や場を設定するなどの施策を実施していた。

### (3) 小集団活動の活用と活性化

- ・現場へ安全に関する方針や目標を浸透させている事業者では、小集団活動を活用し、これを活性化するために、現場のリーダーの参画意識を高める取組を行っていた。
- ・また、そのような現場のリーダーを育成するため、管理者としての専門性や人的スキルを向上させる取組を行っていた。

### (4) 今後の研究課題

- ・安全アンケート結果の向上に向けて、管理者層の教育や意識改革に取り組んでいる事業者が複数あった。「職場メンバーの積極心」や「経営者層と管理者層の意識ギャップ」の改善の効果が、安全アンケートの結果にどう影響するか、また影響のあった安全アンケートの項目間でどう関係性があるか、今後明らかにしていくべき課題である。