

安全に関する企業風土測定ツール

～継続利用事業者における

経年変化に基づくケーススタディ～

国土交通政策研究所

研究官 児玉 陽太

調査研究の目的

平成28年度の主な取組

ケーススタディ（海運事業者M社のケース）

今後の課題

運輸企業の組織的安全マネジメントに関する調査研究

輸送の安全確保のみならず、労働災害等も含めた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（以下「組織的安全マネジメント手法」という）について、運輸企業における取組を中心として調査・分析を行い、その成果を中小運輸企業にも活用されることを目的とする。

これまでの成果物

「事例データベース（平成20年度）」

「ケーススタディ集（62社公開 平成21年度）」

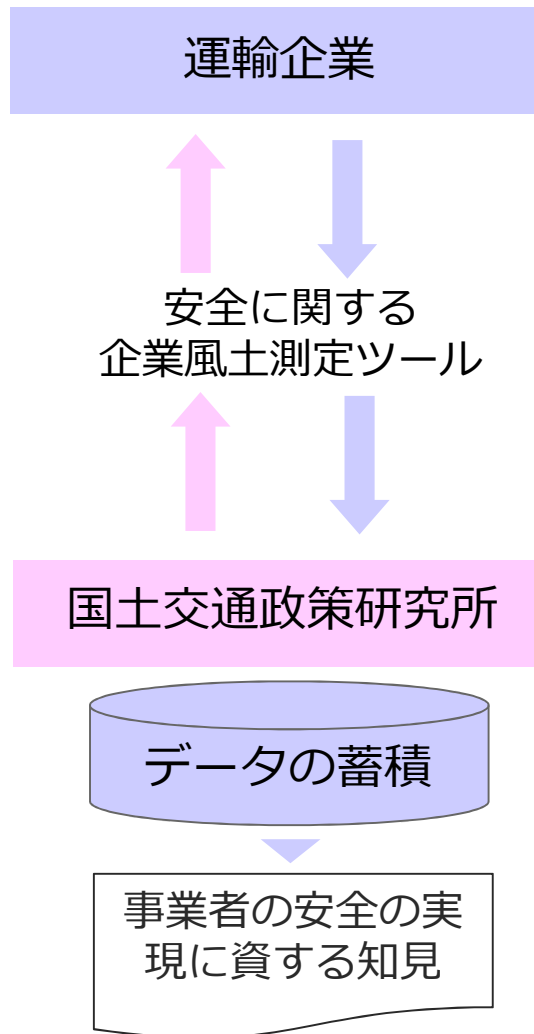
「安全に関する企業風土測定ツール（平成23年度）」

所報「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（平成25年7月）」

所報「運輸企業の企業風土と安全パフォーマンスの関係性

に関する調査研究（平成27年7月）」



安全アンケート実施結果の蓄積

- 安全アンケート結果と安全パフォーマンス（事故率等）の関係性分析の精緻化のためデータを収集
- 効果的なデータ収集のために事業者のアンケート実施を支援
- モード別平均値の算定、モード別特徴

ケーススタディの作成

- アンケート結果分析やアンケートを活用した取組事例の分析
 - 事業者による安全に関する取組事例
 - アンケート結果の経営者による活用事例
 - アンケート結果の安全統括管理者による活用事例
 - 荷主企業の協力事業者における活用事例

平成29年3月現在285社 108,524名 のデータを蓄積。鉄道・海運・自動車（バス・トラック・タクシー）各モードの平均値データを提供

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

事業者の声

- 同モード他社平均と比較することで自社の位置づけの客観化
- 自社の安全の施策の効果測定に活用できる
- 経営トップへの安全に関する提案に活用 等

目的

数年の間隔をあけて複数回アンケートを利用した継続利用事業者等において安全アンケート結果の経年変化を確認し、改善、悪化した項目や領域について、なぜその変化が起こったのかを明らかにする。

海運事業者 M社の概要

社員数 約280名（安全アンケート実施時）

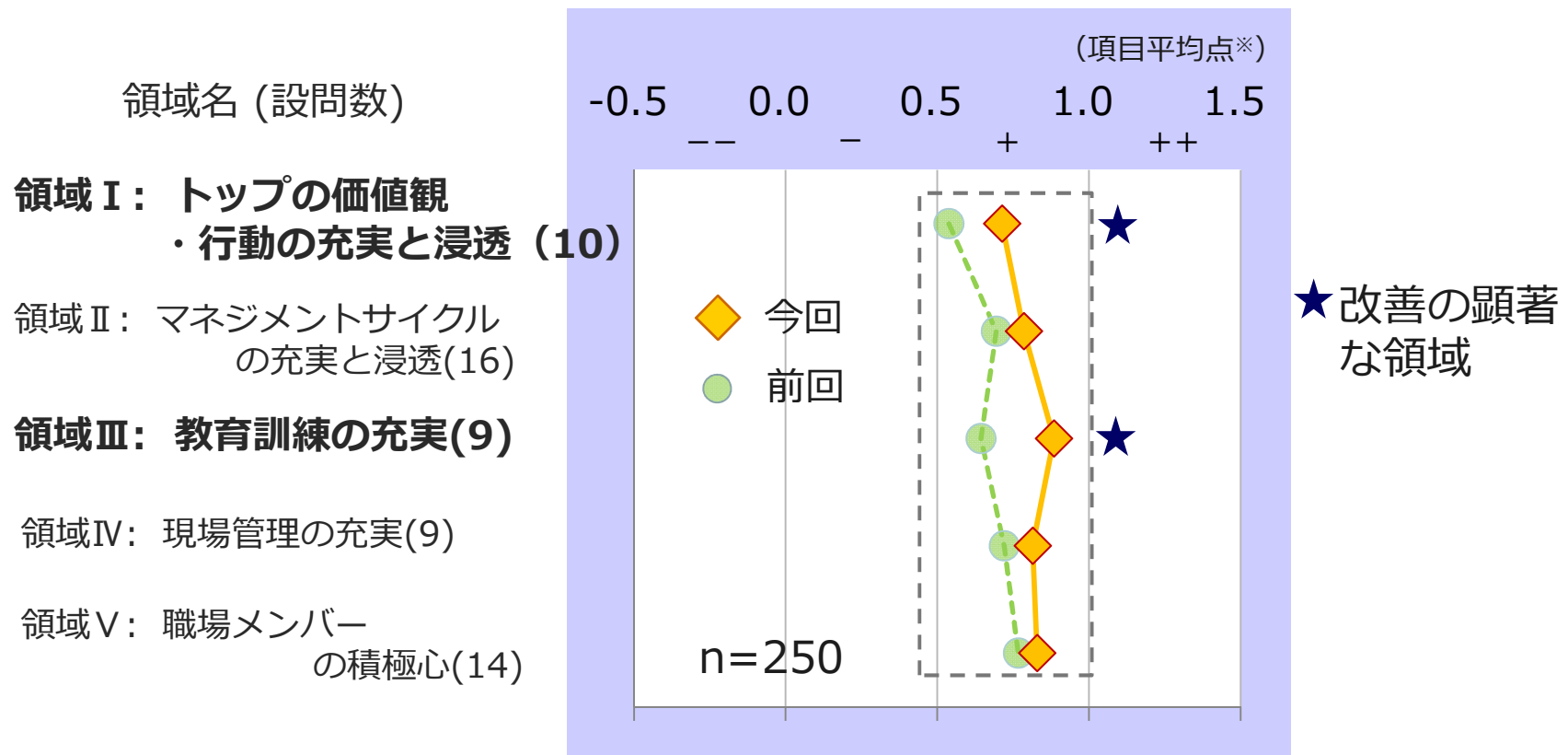
一般旅客定期航路事業、内航海運業、港湾運送事業 等

分析手法

平成26年度及び平成28年度に実施したアンケート結果の比較分析
階層（経営者層・管理者層・現業層）及び職種（海上職・陸上職）
を網羅したヒアリング調査

M社アンケート結果の経年変化

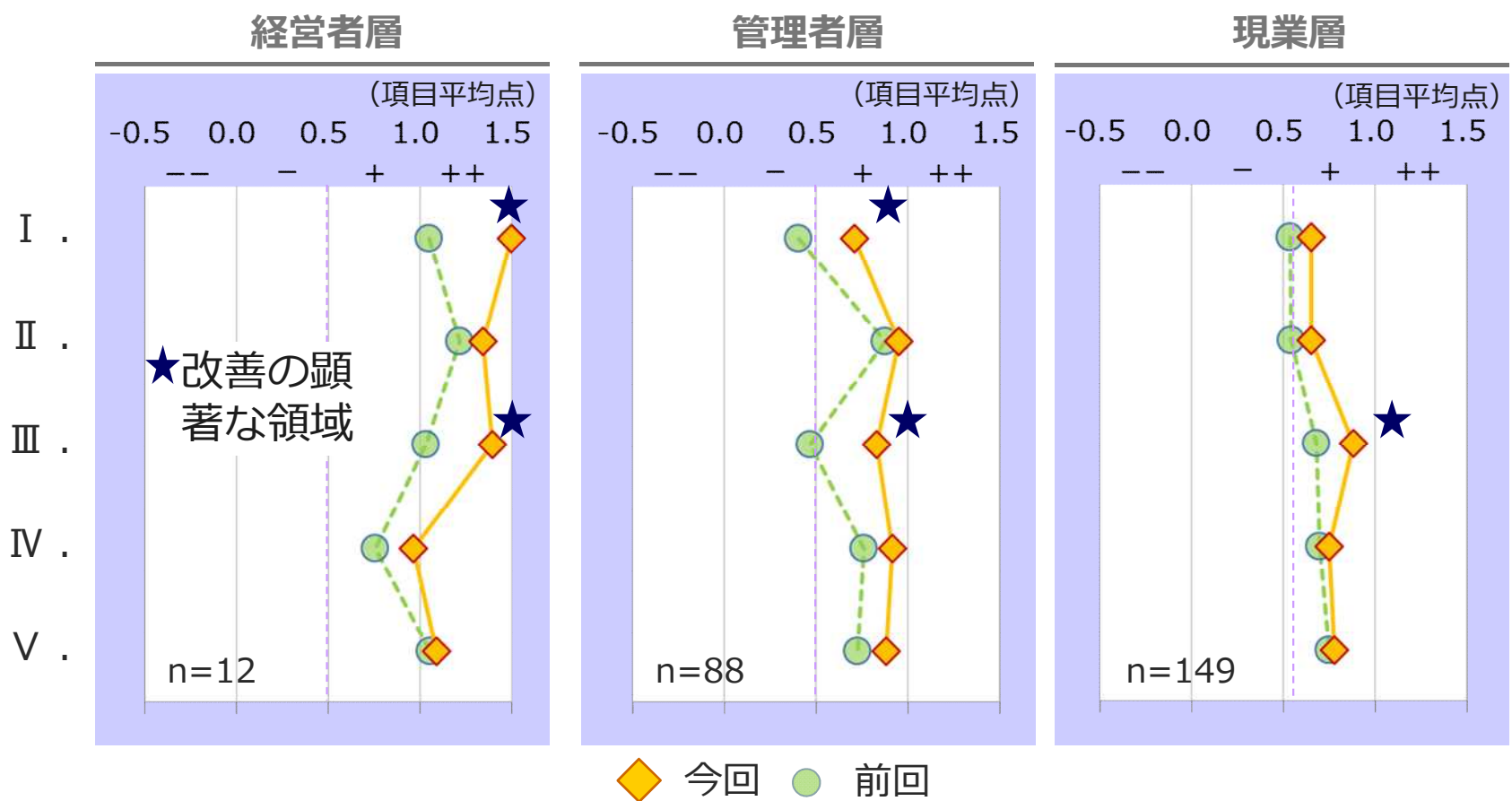
M社では、前回と比較し、全ての領域で得点が改善し、特に領域Ⅰ・領域Ⅲの改善が顕著であった。



※設問に対する5段階の回答を2点・1点・0点・-1点、-2点で評価し、回答者の平均値を算定したうえで領域別に集計している。

M社アンケート結果の経年変化

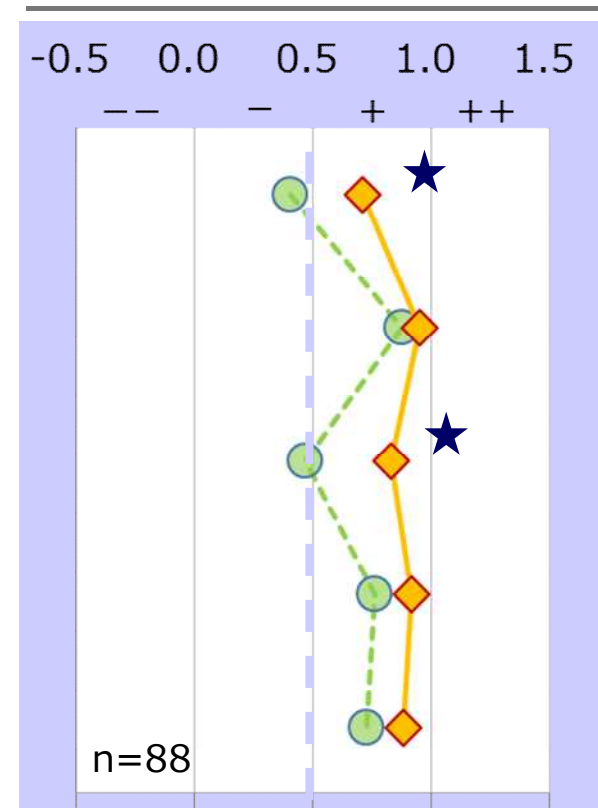
全階層（経営者・管理者・現業）にて改善が進んでいる。
 経営者層の変化と管理者層の変化が同じ傾向であり、
 領域Ⅰ・領域Ⅲの改善が顕著であった。



経営者層による発信と意思決定及びコミュニケーション

- 毎月の安全会議にて経営者自らが発信を続けた。
- 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する。
- 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。
- 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。
- 経営者自らによる、船長、陸上部門への管理者との懇親会を継続した。

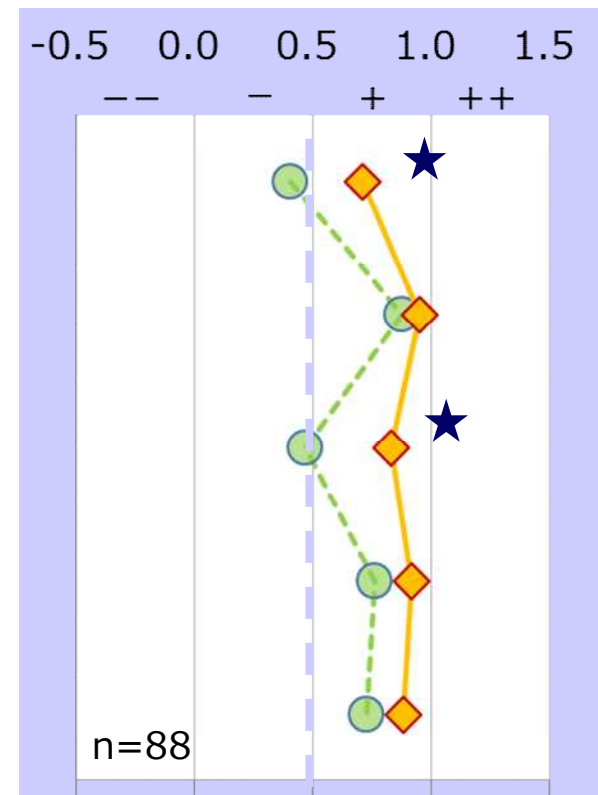
管理者層



人材確保と育成へのビジョンを持った取組

- 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。
- 陸上職は年俸制、海上職ではやる気のある人材の登用
- 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。
- 他社船での研修、専門資格の研修など外部研修の充実
- 現場の負担を考えた絞り込んだ安全施策
- 安全について、できない特定の社員を徹底指導

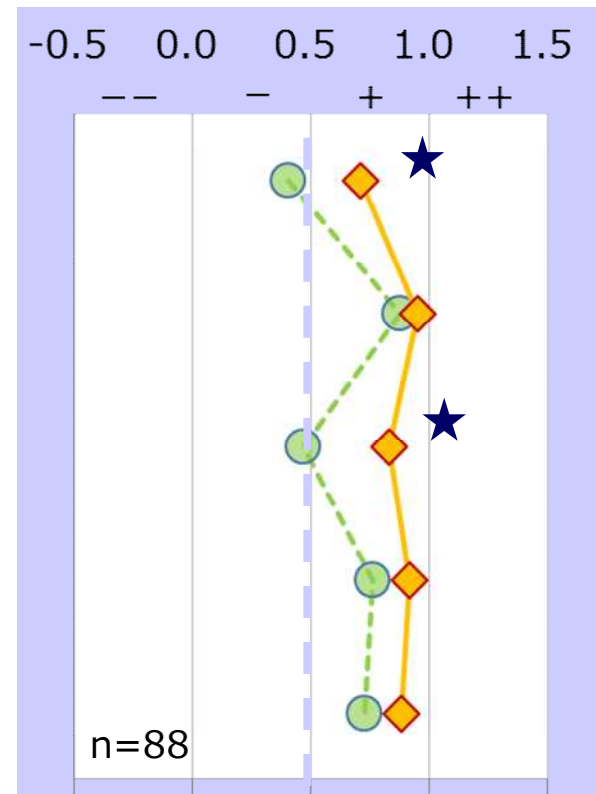
管理者層



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、家族的な風土。
- 創業以来の風土であり、一朝一夕で醸成されたものではない。
- 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といったコミュニケーションの場として徹底活用。

管理者層



経営者層による「安全最優先」の行動見本が管理者を動かす。省力化、サービス強化、営業と安全の両立の難しい問題の中で、経営者と管理者が一体となり現場に配慮しながらもやるべきことを働きかけている。前提として営業面での取組（原資の確保）を行ってきた。

経営者層による
発信と意思決定
及びコミュニケーション

人材確保と育成
へのビジョンを
持った取組

信頼関係が醸成
されやすい土壌

管理者層の積極心の向上⇒成長

⇒ **教育・訓練、現場管理の充実**

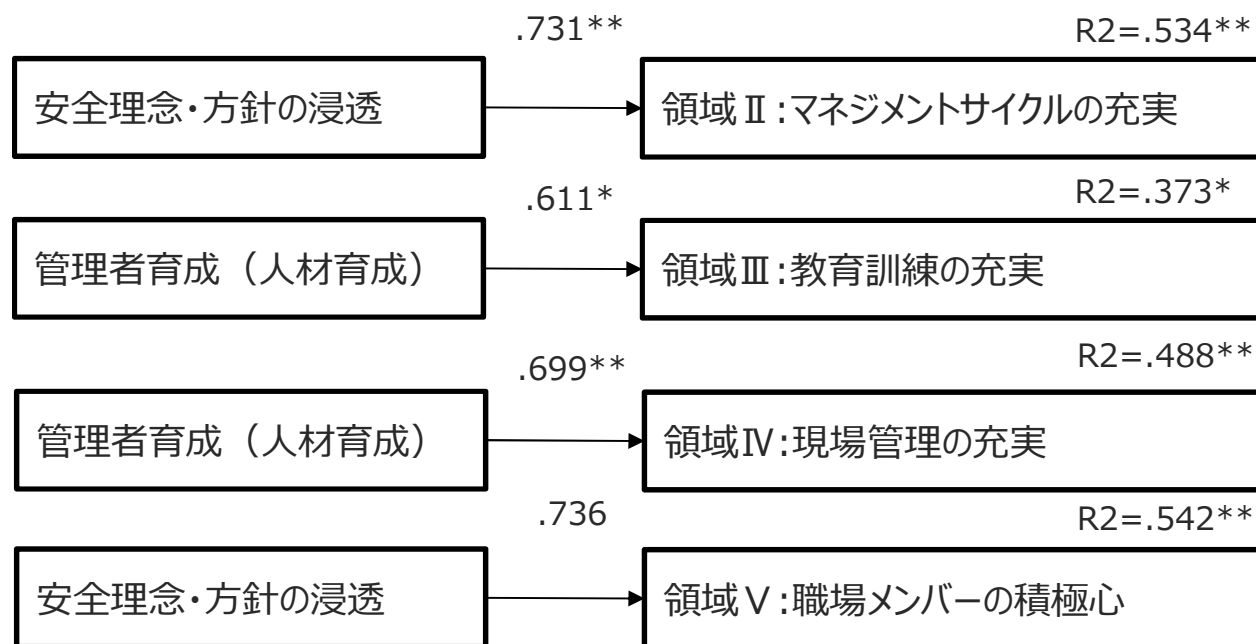
- ・見られているという緊張感
 - ・経営者層が現場の困っていることへ手をうつ
- ⇒経営者への信頼感が醸成

「経営者には(現場に)来てほしいけど
(厳しいので)来てほしくない」

経営者層の「安全優先の行動見本」

収益性の確保・先代の思いの受継ぎと革新

- ・ 経営者層の安全に対する取組全般はマネジメントサイクルの充実や職場メンバーの積極心の醸成に影響
- ・ 管理者育成を進めていくことが、教育訓練や現場管理に影響し、結果として安全パフォーマンス向上に影響

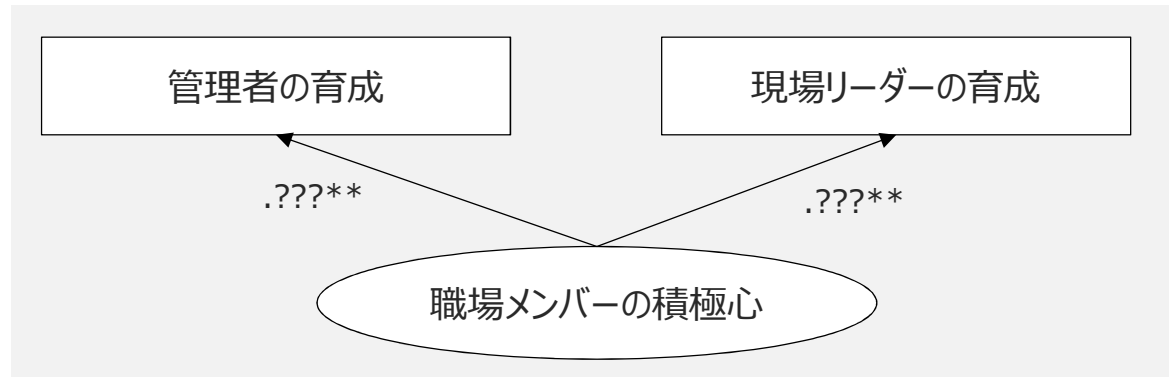


「運輸企業の企業風土と安全パフォーマンスの関係性に関する調査研究（平成27年7月）」より

M社の事例は、過去の研究結果からも説明ができる。

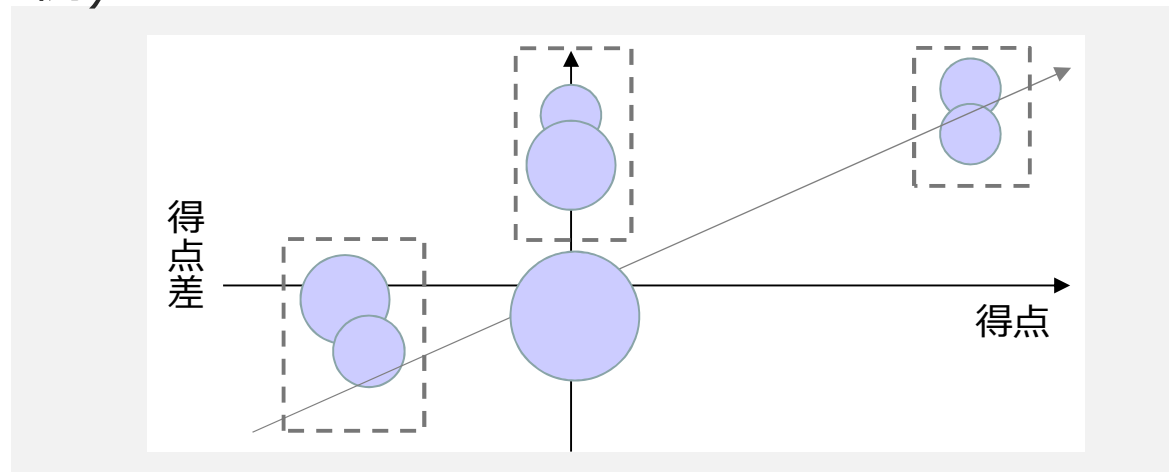
項目間の相関関係・因果関係の分析精緻化

例)



経年変化における改善群と低下群の比較分析

例)



ご清聴ありがとうございました