

No.053 (株)ミツハシ運輸梱包サービス【輸送モード:トラック】

「方針書」という基礎と「商店経営コミュニケーション」により全てに対応する」

1. 概要

企業情報

所在地	神奈川県横浜市鶴見区駒岡 1-38-50			創立	1955年
年商	2億円	人員数	16名（ドライバー10名）	資本金	1000万円
拠点数	本社横浜営業所 ※不動産部門は、別に本社あり		車両等	15両（2t及び4tを所有）	
事業内容	貨物自動車運送事業、貨物自動車利用運送				
輸送品目	文房具、ガス生成装置、ユニットバス、配電盤、CAD/CAM、食品等				
取引先	アスクル、太陽日酸、ブリジストン、機械輸入会社他				

組織的安全マネジメントの特長

<p>経営方針やサービス方針等を定めた「方針書」を作成し、社員全員に配布している。「方針書」は、常に身に付けさせるため携帯版とし、数年毎に情勢を加味した上で改訂している。</p>
<p>出発時間が異なる等の理由から、朝礼に出席できる者が少ないため、ボイスメールを活用し、「方針書」の指定した箇所を読むようにドライバーに伝えている。その後ミーティング時に、指示した箇所について全員の前で意見を述べさせて、理解度をチェックしている。</p>
<p>監督、シナリオ書き、演出等すべてをドライバーに任せ、社内の安全研修用の映像を作成している。当該映像は、ホームページにも公開されており、他社との合同研修にも使用されている。</p>

調査者所見

<p>当該事業者は、約50年の歴史があり、かつては、大手荷主を主な取引先として営業し、さらに会社の規模を拡大しようとしていたが、バブル景気崩壊以降会社を存続させるため、社内の体制を大きく変化せざるを得ない状況となる等、大変苦勞した経緯がある。</p> <p>現在は、過去の経験から「会社をつぶさない経営」をモットーに、「企業」というよりは「小さな商店」であるとの意識を持って、荷主にきめ細かく対応することに努めているため、荷主から高い評価を受けるようになっている。</p> <p>現経営陣は、他業界の経験があり、従来からの運輸業界人にはない考え方や様々な手法を用いて運転者を指導・教育している。特にバイブルとして存在する「方針書」の作成・活用については驚きであった。また、若いドライバーを積極的に採用し、社会人としての成熟度を高める教育を徹底することで、資質も向上し、荷主から指名を受ける者も出てきている。このヒアリングを通して、これまでとは違った会社経営のあり方で成功していることは、他社の経営方針に大いに参考となるものと考えられる。</p>
--

調査情報

調査日	2010年4月28日	訪問先	本社横浜営業所
対応者	代表取締役社長、代表取締役専務		

(注) 企業情報等の内容は調査日を基準日とした内容である

2. 会社の概要、創業からの成長経過

当該事業者は、先代の社長が戦後リアカーで荷物を運んだことから始まり、1955年（昭和30年）に東京都目黒区中目黒に三橋荷造運送(株)として設立された。設立当時は、中目黒付近では機械や盤を製作する中小企業が多く、これらの企業を荷主としていた。地元にて信用を積み上げながら、その後、荏原製作所等といった大企業を主な荷主として、重電装置等を都内及び全国に向けて運搬するに至った。

しかし、その後の社会情勢の変化は、機械や盤を製作していた企業を次々と地元から撤退させ、大企業との取引条件も厳しさが増していった。現在では荷主を絞らずに、文房具、ユニットバス、ガスの生成装置、配電盤、生活用品雑貨、建材、紙類、パソコン、輸入CAD/CAM機器等多岐に及ぶ製品の輸送を手がけている。運送業以外では不動産部門を立ち上げ、所有していた土地にマンションを建設し、収入を安定させている。

過去において特定の荷主を経営の柱としていたことが、経営上のリスクを高めてしまった苦い経験から、当該事業者の経営方針は、特定の荷主に頼らず、できるだけ多くの荷主から信頼を得て取引関係を持つこととしている。さらには、「会社をつぶさない経営」をモットーに、「企業」というよりは「小さな商店」であるとの意識を持って、荷主にきめ細かく対応することに努めている。

こうしたことから、当該事業者の配送地域は、地場及び中長距離がそれぞれ50%ずつの割合となっている。地場の輸送は、主として急に荷物を輸送しなくてはならなくなり依頼してきたスポットの荷主であり、中長距離の輸送は、主として固定荷主からの依頼が多く、北は北海道、南は九州まで輸送している。

上記経営方針を定めた現社長は、もともと他業界に就業していたが、1989年（平成元年）に本社周辺の道路拡張工事の影響により、移転を余儀なくされた際の対応のために入社し、以降前社長の基経営に参加した。また、現経営陣である専務も他業種の出身である。

これまでの運転者毎に定められた車両による輸送の実施を無駄と考え、スポットの依頼に迅速に対応するため、運転者と車両を特定せずに、その場の状況に合わせて誰でも運転させるという「乗り換え制」に変更した。

当該事業者は、かつては、運転者に対する管理も十分に行き届かず、バブル期の経営状態が良かった時期と、その後の不景気による厳しい時期など浮き沈みが激しい経営であった。この経験から5～6年前より堅実な企業経営を確立するため、トップダウンによる社内の改革を実行してきた。経営陣の新しい思想に基づく経営等の方針と地道な取り組みにより、2～3年前よりドライバーの意識も変化し、現在の発展に繋がっている。

3. トップの考え方

目黒区中目黒で営業していた頃、約 30 名の従業員が在籍していたが、さらに会社の規模を拡大しようと考えていた。しかし、荷主との取引が減少したり、荷主自体が移転や撤退したことにより、経営は安定せず、非常に厳しい状況を強いられた。大企業からの転職者であったトップは、会社経営に有効であると考え、当時大企業を中心に盛んに論じられていた組織論やシステム論を参考に、経営手法の改善を図り、自社に適用を試みた。しかし、まったく成果が上がりなかった。企業規模が異なればあるべき組織の体制も異なり、大企業の手法が中小企業にも通用するとは限らないことを痛感した。中小企業を経営するに当たっては、有名な専門家の意見を書籍及び講演等で勉強することはとても大切であるが、結局のところ自分で考えないといけないと反省した。

また、過去の苦い経験から、大企業との取引ばかりに目を向けるのではなく、自社と同規模の荷主との取引を大事にし、「商店」であるとの心構えを持ち、細やかな対応をできる会社にするべく経営方針を変更した。

ドライバーは、1 人で目的地へ行き、1 人で依頼された業務を無事に完了させることが求められているので、企業のシステムに沿って行動するだけではなく、「一騎打ちの精神」を持つことも必要である。また、中小企業では、大企業のように業務毎に担当者を配置する余裕はないので、事務職もすべての業務を自分で考え、自分で完了できるように知識と経験を身につけていく必要があると考えている。

ただし、大企業だから、あるいは中小企業だからといった規模の違いで会社が持つ資質に差が表れるのではなく、ドライバーの資質によって、荷主の信頼を得て仕事を取ってくるものである。実際、輸送の依頼はホームページでも受け付けているが、特に機械物の輸送においては、ドライバーの評価が高いと他の荷主を紹介されることもある。

運送業は、サービス、安全運転及び技術と体力が勝負であり、誰でも簡単にできる仕事とは思っておらず、会社が発展するためには、最終的にドライバーの強さにかかっているため、「ドライバーさん」のレベルを向上させる教育が必要となる。

□経営の理念等についてはホームページに記載

<http://www.mitsuhashi.co.jp/>

4. 組織的安全マネジメントへの取り組み

A) トップのコミットメントと行動

ポイント	CL 項目※
◆トップは、日頃より構内を巡回し、運転者とのコミュニケーションを密にし、社内の安全対策に関する問題点・課題を常に把握するよう努めている。	A 1 D 4
◆経営方針やサービス方針等を定めた「方針書」を作成し、社員全員に配布している。「方針書」は、常に身に付けさせるため携帯版とし、数年毎に情勢を加味した上で改訂している。	A 1、B 1 D 3、D 7 D 8、D 9
◆指示事項、社長の思い、「方針書」の内容を「毎日」ボイスメールにてドライバーに伝えることを日課としている。	A 2、C 2 C 3、C 5

※CL項目とは、組織的安全マネジメントチェックリストの項目である。項目の内容については「7. 組織的安全マネジメント チェックリスト自己評価結果」参照。

- ・トップは、日頃より構内を巡回するとともに、ドライバーとのコミュニケーションを密に図ることで、社内の安全対策に関する問題点・課題を常に把握するよう努めている。
- ・日本経営合理化協会出版の書物他様々な人の意見や関係資料を参考に、自社の経営方針等を示した「方針書」を作成し、社員全員に配布している。「方針書」は約 20 年の歴史があるが、2～3年に1度改訂することにより、時代遅れの内容にならぬよう注意している。当初大きさはA4版であったが、常に携帯することが大切であるとの考えから、現在の携帯版に変更した。
- ・以前より朝礼を行なっているが、出発時間が異なる等の理由から集合できるドライバーが少ない。そのため、ボイスメールを活用し、ドライバーに毎日伝言をしている。携帯電話のメールでも指示を出すことは可能であるが、あえて、社長の声をドライバーに伝えることができるボイスメールを使用している。
- ・社長が、「毎日」ボイスメールを利用して各自に指示事項、社長の思い、及び「方針書」の内容等について声を吹き込み、各ドライバーに聞かせている。
- ・安全に係る経費は、特に予算計上はしていない。予算を計上し、運転者を教育するのではなく、自分たちが生きていくために安全の確保が必要であることを納得させることが大切である。
- ・トラックによる輸送は、鉄道や航空機による輸送と違い、目的地に到着するまでドライバーが1人で道路状況等を判断し、安全運転に努めていかなければならないところに事故防止の難しさがある。ドライバーが自分の責任において、全ての業務を完了することができるよう、社会人としての成熟度の向上を目指している。そのため、ドライバー教育は、単に安全確保を目指すだけでなく、1人の人間として社会から認められるように成長してほしいとの願いを込めて実施している。
- ・無事故手当は、就業規則に支給条件（10万km、30万km）を規定しているので、それに従って支払っている。
- ・表彰制度を開始した当初は、同じドライバーが連続して表彰されることが多かったため、

全員が表彰を受けられるように制度を改訂したが、その結果、表彰する意味を失ってしまった。また、ドライバーの気持ちが、次第に金銭だけに興味を持つようになる等、本来の目的を逸脱する方向に進んでしまったこともあり、適切に運営する方法を定めることができなかつたので中止した。

- ・昨今、世の中では飲酒運転による事故が多いので、酒が出てくる行事はいっさい禁止にしている。

B) マネジメントシステム

ポイント	CL 項目
◆経営方針は、「社是」、「我々の目的」及び「我々の使命」の3つの項目に分けて掲げている。「我々の使命」については、数年に一度、社会情勢を考慮した上で改訂を実施している。	B 1、B 2 A 1
◆社長は、これからの夢やロマンを語り、一人一人の社員がその方向に向かって高い意識と行動を起こせるような企業作りが必要と説いている。	B 1、A 1
◆地場の輸送を専門とするが、日本ローカルネットワークシステム協同組合連合会の車両情報ネットワークを利用することにより、大型車及び小型車を問わず荷主の要望に合わせて、地方への配送も手がけている。	B 6、B 7
◆現在地を確認するための GPS と、ドライバーが適正な運行を実施しているか確認するためのドライブレコーダーを取り付けることで、顧客満足度や安全確保に役立っている。	B 3、B 7 D 8

【理念・行動指針】

- ・当該事業者の経営方針は、20年程前に制定したものであり、「社是」、「我々の目的」及び「我々の使命」の3つの項目に分けて掲げている。「社是」及び「我々の目的」は、当該事業者の基本姿勢として変更はしないが、「我々の使命」については、数年に一度、社会情勢を考慮した上で改訂を実施している。

【管理者及び従業員の育成】

- ・管理者及び従業員には、I & Mタヤマ学校が主催する研修に参加させている。当該研修は、自己啓発セミナーに近いもので、「エスキモーに氷を売れ！」の著者である田山敏雄氏が人間育成のため作った学校である。研修内容は、目的に合わせて幾つかの種類に分かれているが、基本的に、経営者が社員に夢やロマン（目標や方向性）を語り、その方向性に向かって社員一人一人が高い意識と行動を起こせる企業が成功する企業であることを学ぶものである。

【協力業者管理】

- ・自車は地場の輸送を専門とするが、日本ローカルネットワークシステム協同組合連合会

に加盟しているので、当該車両情報ネットワークを利用することにより、大型車及び小型車を問わず荷主の要望に合わせて、地方への配送も手がけている。

- ・協力会社使用時は、発注書に細かな注意点を書いて渡している。積み込み時は自社のドライバーを立ち合わせる及び荷卸時は自社と同じ確認書面を使用して、チェックさせることで対応している。また、業務終了後、荷主からの評判が高かったドライバーについては、次回以降も当該ドライバーを指名して輸送させることも実施している。
- ・日本ローカルネットワークシステム協同組合連合会に加盟している企業のドライバーの資質は、他の団体の車両情報ネットワークに所属するドライバーよりも高いと考えている。
- ・最初は些細なことであっても、次第に大きな問題に発展しトラブルとなることを防止するため、品質重視、信頼及び信義を経営の柱として捉えているので、協力業者に対しても同様のレベルを常に求めている。

【お客様の評価】

- ・配車時に細かな注意事項をドライバーに指示した上で業務に当たらせる等、顧客満足度を上げるための努力を長年続けている。こうした努力は、荷主から高く評価されており、輸送依頼を受ける際、同時にドライバーの指名を受けることも多い。
- ・荷主が運送事業者に輸送を依頼する際、ドライバーも同時に指名することが多くなったのは、これまでのように「ドライバーは、運転さえできればそれで良い」といった考え方が少なくなり、荷扱い及び接客態度等輸送全般に渡り高い品質を求めるようになってきたことが要因と推察している。

【情報管理】

- ・車両には、現在地の確認等荷主からの問い合わせに対応することを目的とした GPS と、ドライバーが適正な運行を実施しているか確認することを目的としたドライブレコーダーの2種類の機器を取り付けている。
- ・ドライブレコーダーは、当初、事故を多発するドライバーの運転状況を確認するために導入したものであり、一ヶ月に一度データの内容を確認して指導・教育するとともに、安全会議等において研修材料の一つとして取り上げていた。
- ・研修時に、データ上から不必要な運転行動が見受けられたドライバーは、他のドライバーからも発生原因を追求されることになるため、自責の念や不名誉という思いもあって、次第に安全運転を心がけるようになった。今では、ドライバー全員が安全運転を励行するようになり、輸送事故及び製品事故を起こすこともなくなり、運行管理上非常に良い状態が続いている。

C) 教育訓練制度

ポイント	CL 項目
◆過去にドライバーを職業としていた者は対象にせず、あえて他の業界で働いていた者を採用するようにしている。	C 1
◆先輩ドライバーには、「どうしてできない」といった後輩を萎縮させるような発言をさせず、また後輩ドライバーには、分からないことがあれば、分かるまで質問するよう指導している。	C 1、C 2 C 3、C 5
◆ドライバーに、監督、シナリオ書き及び演出等すべてを任せて、社内の安全研修用のための映像を作成させている。作成された映像は、他社との合同研修にも使用している。	C 1、C 2 C 3、D 3 D 6

【採用】

- ・採用に当たっては、ハローワークやハローワークのトライアル雇用制度を利用して、若い人を募集している。ただし、採用する際は、長距離運転に向いている者、向いていない者等それぞれに個性があるので、適性を見極める必要がある。また、交通違反の多い者は、最初から除外して採用しないことにしている。
- ・応募者を面接時から厳しくふるいにかけるため、採用は 20 名に 1 名程度の割合となっている。応募者には、ヤマト・スタッフ・サプライ(株)の運転適性診断及び(株)ヒューマンキャピタル研究所の HC i - AS 採用面接支援検査（性格診断）を実施し、ドライバーとしての適性の判断材料にする。
- ・過去にドライバーを職業としていた者は対象にせず、あえて他の業界で働いていた者を採用するようにしている。それは、過去にドライバーを職業としていた者は、これまでの経験や自負が邪魔をして、悪い癖を注意しても直そうとしない傾向にあると考えているからである。
- ・応募者の運転技術に重要性を置いてはおらず、むしろ、ホテルを経営する事業者が、新たにホテルマン等を採用する時のような意識を持って、応募者の接客態度のレベルを見極めることに注意を払っている。
- ・採用された者は、採用後 2 週間をかけて添乗指導を受け、適性を見極め、ドライバーとして今後も続けていくことが可能か否か判断される。
- ・添乗指導は、独自の評価表を用いて実施され、指導員の了解が得られるまで何度でも指導を受けることになる。これまでに最長 3 週間添乗指導を受け、ドライバーとなった者もいる。
- ・応募者は、指導員の指摘事項を真摯に受け止め、一旦頭の中で整理し、理解した上で正確な運転操作を行なうことができる者であればドライバーとして採用される。過去には、入社当時目立たなかった者が、本人の努力の甲斐もあって、優秀なドライバーに変わった者もいる。
- ・採用の基準には、文房具の配送先である企業の意見も参考としている。配送先の企業では、女性が商品を受け取ることが多いこともあり、毎月行なわれている品質会議の場に

において、ドライバーが汗臭い、あるいは商品が煙草くさい等のクレームが上がることもある。そのため、採用に当たっては、常に不快感を他人に与えず、身だしなみに気をつけるとともに、車両を含め就業中の禁煙を守る者を条件の一つとしている。

- ・採用するドライバーは年間5人程度いるが、最終的に1名程度しか残らない。2週間の添乗指導期間中に、新人ドライバーに関する様々な情報が現場から報告される。経営理念から判断し、当社のドライバーとして適性に問題があると判断した場合退社を勧めることもあれば、本人から退社を申し出る場合もあった。

【運転者の教育】

- ・1ヶ月に1回、土曜日を全員出勤日としてドライバーへの定期教育を実施している。
- ・先輩ドライバーに対しては、「どうしてできない」といった後輩を萎縮させるような発言を認めず、また後輩ドライバーには、分からないことがあれば、分かるまで質問するよう指導している。かつて経営者が他の業界に就業していた時、思うように質問もできない職場であったため、その時の経験から現在の環境に変えていった。
- ・荷主からは、有償で仕事を受けているため、提供するサービスは、だれが行なっても金太郎飴のごとく同レベルでなければならない。
- ・ドライバーに対する教育及び指導方法は、誰もが理解できるように、平易な言葉に変えて説明する工夫が必要である。特に、機械及び装置類といった重量物輸送は、経験が求められる業務であるため、的確に扱えるドライバーの育成がカギである。
- ・管理者がドライバーを教育するには、あたかも洗脳するかのように繰り返し指導を行う意気込みが必要である。事故を起こした場合、自分も辛い立場に立たされることを、念仏のように言い続けないとドライバーは忘れてしまう傾向にある。無事故を達成するには、特効薬のようなものはないため、継続して指導することを実践している。
- ・安全を確保するためには、人材の育成が鍵だと考えている。皆が一生懸命無事故に向けて努力をしても、1人が事故を起こしたらその時点で、全員のこれまでの努力が無くなることを教えている。
- ・かつてのドライバーは、安全確保の必要性を説明しても、理解し実行に移すことは少なく無関心の者が多かった。しかし、このようなドライバーはバブル景気崩壊後に荷主との取引が減少する中で、これまでとは違う形態（ルート配送等）の業務を受け容れられず、自ら会社を去っていった。その後の採用でドライバーの選別を厳しく行ってきたため、安全についての厳しい指導に答えてくれるドライバーが育ってきた。
- ・トラックによる輸送は、鉄道や航空機による輸送と違い、目的地に到着するまでドライバーが1人で道路状況等を判断し、安全運転に努めていかなければならないところに事故防止の難しさがある。ドライバーが自分の責任において、全ての業務を完了することができるよう、社会人としての成熟度の向上を目指している。そのため、ドライバー教育は、単に安全確保を目指すだけでなく、1人の人間として社会から認められるように成長してほしいとの願いを込めて実施している。
- ・教育は、安全会議や朝礼等の場で行なうだけでなく、少ない時間であっても皆が集まっている時に、形式にこだわらずに話し合うだけでも効果はあると考える。例えば、ドラ

イバーは、各自会社を出発する時間が違うため、朝礼を行うことができない場合もあるが、夕方帰社してから事務所内にて、ヒヤリハット等気付いた点をお互いに話しあうことがある。このような場を上手く活用し、あわせて議事録も取るようにすれば、教育の一環になると考えている。

【事故の再発防止教育】

- ・自動車事故報告規則に該当する事故は、これまで発生させていないが、第二当事者として追突されたことによってドライバーが死亡した事故、及び他の車両が起こした死亡事故に居合わせたことがある。そのとき対応した専務自身が当時のつらく厳しい体験をドライバーに自ら話すことで、事故は絶対に起こしてはならないという思いを伝えている。例えば、ドライバーには、事故を起こした場合、会社名ではなく個人の名前で警察の調書に署名させられること、死亡事故での被害者の思いや行動、警察との対応、経営に与える影響など実体験を話し伝えることで、少しでもドライバーが実感をもてるように経営者としての思いを言い聞かせている。
- ・最近、メーカーの物流子会社が、当該事業者の荷主に対し仕事を受託しようと営業をかけているので、経営的に厳しい状況が続いている。そのため、社内には、荷物事故を起こした場合、他のドライバーから厳しい目で見られるような、ピリピリした空気が流れている。実際、事故を起こしたドライバーが、他のドライバーから「またあいつか」と意識されて居づらくなったことがある。

【安全会議】

- ・安全会議は、月に1回、長距離の仕事がなく全員が出席可能な日に、19時より1時間から1時間半かけて行なっている。
- ・安全会議は、事前に指名されたドライバーが、自分で考えたその月の安全標語をその場で発表するとともに、議長となってブレinstoミング型の会議の進行を義務付けている。その際、安全標語には、自身の失敗経験を基にした細目も考えるように指導している。
- ・安全会議で決定した事項については、出席者全員の話し合いで決めたことなので、遵守させる意味も込めて記録用紙に全員にサインをさせている。
- ・安全会議には専務も出席するが、ドライバーを主体とした会議を目指しているため、なるべく口をはさまないようにし、笑顔で見守るような立ち振る舞いになるよう、注意している。

【安全研修用映像の作成】

- ・当該事業者は、ドライバーが中心となって社内の安全研修用のための映像を作成しており、ホームページ上にも紹介している。ただし、当該映像は、社内研修用とはいえ他社との合同研修にも使用している。
- ・安全研修用映像は、ドライバーに、監督、シナリオ書き及び出演等すべてを任せて作成させている。そのうち、当該映像の作成を楽しみにするようになった。

- ・安全研修用映像は、当該ドライバーの安全意識、業務に係る運転技術の向上及び荷主に對する感謝の気持ちが身についてきたことで作成できるようになった。
- ・作成した映像内容は、身だしなみ、お客様への挨拶、安全点検、オイル交換、洗車、チェーンの装着及びタイヤ交換等多岐に渡っているため、新入社員を研修する際にも使用している。
- ・指導・教育内容は、説明を受けた時は理解しても、後になって忘れていることが多々見受けられる。したがって、安全研修用映像を作成する際は、自分がこれまで正しいとして覚えていた内容と正確な内容を比較することができるため、安全教育の一貫として捉えることができる。

【ヒヤリハット】

- ・ヒヤリハットに関する教育は、夕方にドライバー同士が話し合っていた内容を基にヒヤリハット地図図を作成するとともに、該当する箇所をドライブレコーダのVTR映像で確認した後、今後の対応策や感想文を書かせることにしている。

【KYT】

- ・KYTに関する教育は、関東交通共済協同組合から送られてくるFAXを利用して、安全会議等で検討することになっている。

【スキル訓練】

- ・機械輸送まで任せられるようになったドライバーは、次のステップアップとして玉掛け、クレーン等の免許を取得させている。現在、有資格者は、整備士2名、玉掛け6名、クレーン6名となっている。
- ・ドライバーは、ステップアップすることで資格を取得することになるが、荷主から資格を取得しているにも係らず、技術が伴っていないとの指摘を受けることがあってはならない。そのため、資格を取得させるに当たっては、現場で一緒に働く他のドライバー及び荷主担当者が、当該ドライバーの荷扱いや接遇等を厳しく観察した上で、彼らから推薦された場合のみ受験できる仕組みにしている。

【その他の研修】

- ・安全会議の他に、年間に数回、社内及び社外の研修を受けさせている。社外は、(独)自動車事故対策機構、東京都トラック協会及び日本ローカルネットワークシステム協同組合連合会等が独自で行なっている研修会に参加させている。そこでは、救命救急方法、アルコールチェッカー及び整備関係等の研修も実施している。

D) 現場管理

ポイント	CL 項目
◆会社の基本を示した「方針書」の指定した箇所を読むように指示を入れ、そのページにチェックを入れさせている。ボイスメールの保存期間中に聞けばいいようにしている。	B 1、C 2 C 3
◆出発時間が異なる等の理由から、朝礼に出席できる者が少ないため、ボイスメールを活用し、「方針書」の指定した箇所を読むようにドライバーに伝えている。その後ミーティング時に、指示した箇所について全員の前で意見を述べさせて、理解度をチェックしている。	D 3、D 5 D 6、D 7 B 1、C 2 C 3
◆燃費管理や修理等メンテナンス費用の管理は、ドライバー自身に行なわせている。そうすることにより、無駄な出費を把握することができるとともに、安全意識も芽生えることとなる。	D 2
◆アルコール体質を判定するため、(株)アスク・ヒューマンケアのジェルパッチ(一箱八千円)を用意し、全員にチェックさせている。その結果を参考に飲酒を控える、あるいは飲酒をやめる等の生活指導を実施している。	D 8

【朝礼・現場ミーティング】

- ・以前より朝礼を行なっているが、出発時間が異なる等の理由から集合するドライバーが少ないため、(株)武蔵野のシステムであるボイスメールを活用し、ドライバーに伝言するようにした。現在、ドライバーとコミュニケーションを取る手段として、ボイスメール、朝礼、安全会議及び社内研修がある。
- ・携帯電話のメールでも指示を出すことは可能であるが、あえて、社長の声のトーンをドライバーに伝えることができるボイスメールを使用している。
- ・社長が、ボイスメールを利用して各自に指示事項、社長の思い、及び「方針書」の内容等について声を吹き込み、各ドライバーに繰り返し聞かせている。ただし、録音時間が長いと聴かなくなるので、ポイントを絞り、1分程度に収めるようにしている。
- ・ボイスメールでは、「方針書」の各項目のうち、指定した箇所を読むように指示している。ボイスメールは3日間保存されるため、その間にドライバーは内容を聞くことができる。また、指定箇所を読ませるとともに、そのページにチェックを入れさせている。指定箇所は、毎日1~2頁をランダムに選択しているが、事故が起きた場合や、社会の情勢によっては、事故等に関連した箇所を選択している。
- ・ボイスメールを「聞く」、あるいは「聞かない」については、特に強制していない。また、「方針書」も読んで読まなくても、業務を行なう際に問題が発生しなければ何も言わないが、後々、ボイスメールを聞き、「方針書」を読んだドライバーとそうでないドライバーの間には何らかの結果が出てくると考えている。
- ・毎月土曜日のうち、1日は出勤日と規定しているので、朝礼を実施している。朝礼のミーティング時には、全員の前で「方針書」の指示した箇所について意見を言わせるようにしている。

- ・社長は、各ドライバーが「方針書」の中身をきちんと理解しているか確認するため、安全会議等の場において、ドライバー自身の選んだ項目について質問し、回答させることを繰り返している。
- ・日々の業務においてドライバーは、18時～18時30分以降にほぼ全員帰社している。したがって、その時間には、今日あった出来事を皆で話し合っているのもので、たとえ朝礼ができなくてもドライバー同士のコミュニケーションは計られている。

【燃費管理】

- ・燃費管理は、デジタコを取り入れていないので、ドライバー自身が手計算で管理している。元々は、毎日満タンで帰社するとしたルールを作っていたが、現在はエクセルシートに、給油時に給油量と走行キロ数を入力するようにしている。
- ・最初は、専務が管理をしていたが、自覚を持たせるため各ドライバーにさせるようにした。現在、結果は6.2kmだった車両が7kmになったように確実に伸びてきている。

【メンテナンス】

- ・ドライバーは修理等のメンテナンス費用も車両ごとに費用統計を取り、燃費と同様に管理するよう指導を受けている。その結果、自損事故等の出費の無駄に気づき、事故を減らさなければならないといった安全意識が芽生えてきた。

【ルールの遵守】

- ・車内は、荷主からのクレーム対策のため、いっさい禁煙と決めている。また、飲酒については、飲酒を伴う社内行事は一切禁止としている他、採用面接時に飲酒について確認し、場合によっては断ることもある等厳しく対応している。

【生活管理】

- ・飲酒に関して厳しいルールを定めているが、その一環として運転者のアルコール体質を判定するため、(株)アスク・ヒューマンケアのジェルパッチ(一箱八千円)を用意して、全員にチェックさせている。そして、ドライバーに対し、その結果を参考に飲酒を控える、あるいは飲酒をやめる等の生活指導を実施している。

5. 顧客や取引先との関係

当該事業者は、長年顧客満足度を上げるための努力を続けているため、荷主から高く評価されている。特にドライバーに対しては、社会人としての成熟度を向上させるための教育を施しているため、ドライバーとしての資質も高まり、その結果、荷主から信頼を得ることで他の荷主を紹介させることもある。

6. 安全に関する実績データ

【交通事故発生率】

- ・製品に係る事故は当然のこととして、例えばバックミラーを他の建物等に当てて破損させてしまった場合や、車両を何かに擦った程度であっても事故として扱っている。その際、バックミラーの交換等車両を現状復帰するために掛かった修理代は、すべてドライバー本人に負担させている。

期 間	事故件数(件)	走行距離： 約(千 km)	交通事故発生率 (件/10 万 km)
平成 17 年 8 月～平成 18 年 7 月	4	2,374	0.17
平成 18 年 8 月～平成 19 年 7 月	5	1,478	0.34
平成 19 年 8 月～平成 20 年 7 月	4	1,889	0.21
平成 20 年 8 月～平成 21 年 7 月	2	2,255	0.09

※計算式：事故件数÷走行距離×10 万 km

7. その他

【バックアイカメラについて】

- ・バックアイカメラは、機械に頼りすぎたために、かえって接触事故等を起こす可能性が高いため、あえて取り付けていない。

8. 組織的安全マネジメント チェックリスト自己評価結果

区分		項目		評価
A	トップのコミットメントと行動	A 1	行動見本（現場巡回）	イ
		A 2	経費予算配分	ウ
		A 3	賞罰制度	イ
B	マネジメントシステム	B 1	理念・行動指針	ウ
		B 2	マネジメントサイクル	ウ
		B 3	情報管理のしくみ（安全の実績・情報）	イ
		B 4	人員配置と異動	イ
		B 5	管理者育成	イ
		B 6	協力業者管理（関連会社等）	ウ
		B 7	お客様の評価	ウ
C	教育訓練制度	C 1	採用・新人教育	イ
		C 2	運転スキル、作業スキル訓練	イ
		C 3	事故分析、再発防止教育	ア
		C 4	KYT、ヒヤリハット	イ
		C 5	小集団活動（班活動）	ウ
D	現場管理	D 1	ルールの順守	ウ
		D 2	日常点検・整備	イ
		D 3	整理、整頓、洗車、清掃	イ
		D 4	現場巡回指導（街頭指導）	イ
		D 5	点呼・朝礼	ウ
		D 6	身だしなみ、服装	ウ
		D 7	挨拶、返事、報告	ウ
		D 8	時間管理、生活管理	イ
		D 9	協力意識	ウ

※組織的安全マネジメントのチェックリスト（詳細）は、国土交通政策研究所のホームページから入手可能。検索エンジンで「国土交通政策研究所」と入力。“●研究会・アドバイザー会議等”のページにある“運輸企業のための組織的安全マネジメント手法に関する調査”「第3回アドバイザー会議資料（平成21年3月17日）資料3」の郵送調査票参照。



写真1
点呼場所

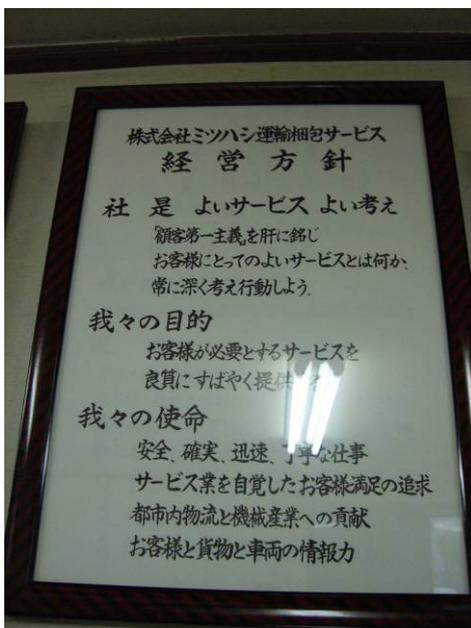


写真2 事務所内掲示風景
経営方針
社是 よいサービス よい考え
 顧客第一主義を肝に銘じ
 お客様にとってのよいサービスとは何か
 常に深く考え行動しよう
我々の目的
 お客様が必要とするサービスを
 良質にすばやく提供する
我々の使命
 安全、確実、迅速、丁寧な仕事
 サービス業を自覚したお客様満足の追求
 都市内物流と機械産業への貢献
 お客様と貨物と車両の情報力

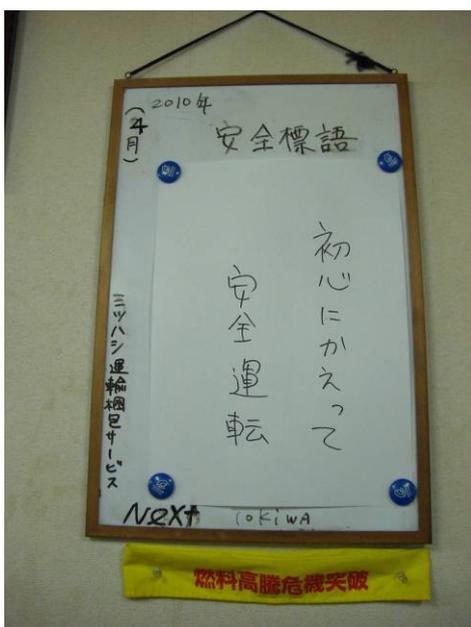


写真3
事務所内掲示風景
安全標語

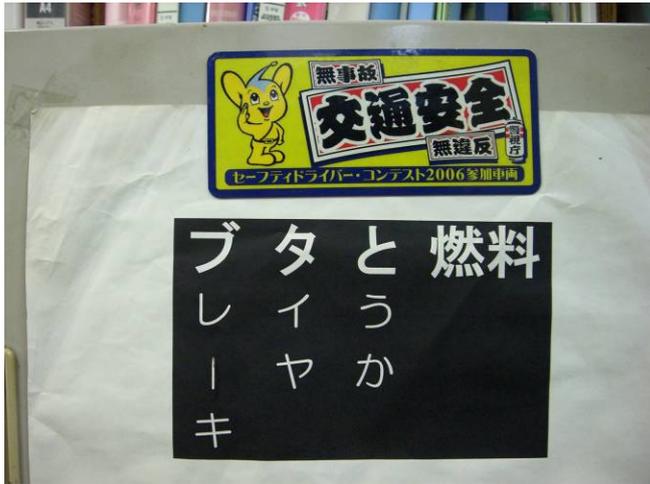


写真4
事務所内掲示風景
社内安全標語



写真5
車両カラーリング



写真6
梱包作業場

帳票類：「方針書」



写真7
方針書の外観



方針書表紙

当社は単にサービスを売る会社ではなく、顧客に支持されるサービスマン、サービスウーマンを育成する会社です。

我々の「品質」とは、その常の努力による、誠実で確実な仕事に対する、お客様からの「信頼感」です。よいサービスで多くのお客様に喜んでいただき、お客様に好かれ、信頼され、お役に立ち、繰り返し使っていただきます。



月									
日									

38

1 経営方針

1 社 是

よいサービス よい考え

「顧客第一主義」を肝に銘じ、お客様にとってのよいサービスとは何か、常に深く考え行動しよう。

2 我々の目的

お客様が必要とするサービスを良質にすばやく提供する。

3 我々の使命

安全、確実、迅速、丁寧な仕事
サービス業を自覚し、お客様満足の追求
都市内物流と機械産業への貢献
お客様と貨物と車両の情報力

月									
日									

39

方針書の内容

2月 安全標語

(株)ミツハシ運輸梱包サービス

平成22年2月

危険を減らして
安全運行。

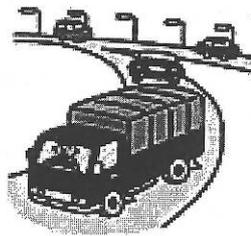
- ① ゆっくり発進。
- ② 車間は十分取る。
- ③ 安全装備を確実にする。
- ④ 体調管理。

平成18年5月監修
平成19年5月改訂

（初任者用テキスト）

プロドライバーとして

機械輸送オペレーターとして



株式会社ミツハシ運輸梱包サービス

添乗指導評価表

年 月 日
 指導員/
 受講者/

安全確認		良	普	悪	備考	
安全確認	発進時	左右確認	○			
		ミラー	○			
		前方	○			
		後方	○			
	左折時	対向車線		○		
		横断歩道		○		
		ミラー		○		
	右折時	対向車線		○		
		横断歩道		○		
		ミラー		○		
	バック時	後方		○		
		対向車		○		
後続車			○			
ミラー			○			
技能	発進時	車間距離		○		
		スピード		○		
		ハンドル		○		
		クラッチ		○		
	走行時	車間距離		○		
		スピード			○	スピード“控”めに!
		ハンドル		○		
		クラッチ		○		
		車体感覚			○	
		ギア変速			○	シフトダウンが“出”ていない!
		車線取り		○		
	左折時	スピード		○		
		ハンドル		○		
		ギア変速			○	シフトダウンに注意!
		クラッチ			○	
		ウインカー		○		
		車体感覚			○	車間距離 99%
	右折時	スピード		○		
		ハンドル		○		
		ギア変速			○	シフトダウン注意!
		クラッチ			○	
		ウインカー		○		
		車体感覚			○	車間距離 99%
	気持ちのゆとり			○		車間距離の取り方にゆとり

社長	専務	指導員