

組織的安全マネジメント 今後の調査計画

国土交通政策研究所 運輸 G

． 基本的考え方

1．安全は経営の基本

- ・安全を確保し、向上させていくことは、交通事故や労働災害などのロスを減らすだけでなく、一人一人の働き方を高めて再発防止を追求し、事故等の失敗を活かすことで組織能力を高めていく。高い組織能力はローコストで質の良い輸送を実現し、顧客要求に応えることを可能にし、顧客からの信用を高めていく。
- ・このように安全は本業を強化する基本であり、経営環境が厳しい今だからこそ原点回帰して取り組むべきテーマといえる。

2．組織的安全マネジメント

- ・交通事故や労働災害など（以下、事故等という）の防止・軽減は、マネジメントシステムを構築し、単にマニュアルを作成すれば企業組織に安全意識が浸透するというものではない。
- ・安全を確保し、継続するためには、組織のトップから現場の職員に至るまでシンプルでわかりやすいノウハウを共有し、それらを組織として蓄積していくことが必要である。
- ・さらに、そのノウハウを繰り返し実践することで、組織としてマネジメントする手法（組織的安全マネジメント手法）を確立していく必要がある。

3．中小運輸企業の抱える課題

- ・しかし、中小企業では、経営資源が十分ではなく、人材、時間、コストをかけることが制約される。安全は大切だと分かっているにもかかわらず、顧客要求への対応、企業の経済性（コスト）と両立すること難しい状況も実際には発生する。
- ・過去の重大事故発生、行政処分、荷主からのクレームなどをきっかけに安全管理を徹底する場合もあるが、これらは企業の死活問題であり、また一朝一夕に組織的な安全体制は確立できない。

4．ケーススタディと手引きの公開

- ・中堅・中小企業であっても、安全にかけられる人材・時間・コストの制約を克服し、失敗を活かし、本業を深め、安全を実現している企業がある。
- ・トップの決断とその遂行過程、マネジメントにおける方針や施策、現場への徹底方法などを訪問調査し、ケーススタディによりノウハウを明らかにする。
- ・本調査研究は、最終的に組織的安全マネジメントの手引き（ノウハウ集）にまとめ、ホームページ上で公開する予定である。

．実態調査の概要

1．今回の調査対象

- ・今回の実態調査は、訪問調査をメインとし、郵送調査はその対象を絞り込むための位置づけとする。
- ・そのため郵送調査の対象は、安全管理に熱心な努力を継続されている中堅・中小企業を想定し、ISO9001・14001、安全性優良事業所（Gマーク）、グリーン経営等の認証事業者、安全衛生表彰者、業界団体等の取り組み事例紹介記事などから選定することにした。
- ・また安全に関するアンケートなどの調査は数多く実施されており、回答の協力を得にくいと考えられる。そのため質問内容も単なるアンケートではなく、組織的安全マネジメントの実践状況を把握でき、後日他社と比較することで自社の取り組み改善に向けて少しでも活用できるような構成を考えた。

2．郵送調査の概要

- ・郵送調査については、安全に係る実績データ、組織的安全マネジメントに関するチェックリストを中心とし、それに加え、自社の重点取り組み内容、ハード面の取り組み内容についての調査項目を補足した。
- ・チェックリストの体系は、昨年の調査結果を踏まえて、組織管理の上澄み部分を整理した叩き台である。郵送調査と訪問調査を踏まえて、このチェックリストの項目と内容を検討する。調査協力するのは意識の高い企業であるはずなのでその傾向は参考になると考えられる。
- ・また、人材やノウハウが不足しがちな中小運輸企業では、安全管理に関する外部人材のノウハウ活用が必要と考えられるため、そのニーズをアンケートにより把握する。
- ・郵送調査票の送付先は自動車モード3,000社を予定している。

3．訪問調査の概要

- ・訪問調査先は100箇所を予定している。想定として、バス15、ハイタク20、トラック50、鉄道、内航、航空は5箇所ずつである。
- ・訪問調査先の選定は、郵送調査の結果だけでなく、既存の事例紹介記事や業界団体等からの情報に基づいて行う。郵送調査の結果は、実績データの把握、回答内容の充実度、重点取り組み内容の具体性、チェックリスト回答のレベルなどを参考にすることを考えている。
- ・鉄道、内航、航空については、保険会社からの紹介、既存の事例紹介記事、業界団体等の紹介により選定する。
- ・訪問調査は、1箇所約3時間とし、事前に訪問調査の進め方（現場視察、インタビュー）を案内しておく。

・郵送調査

1．対象

- ・今回の郵送調査は、運輸安全マネジメントで現在努力義務となっている自動車モード（バス、ハイタク、トラック）を対象とする。なお訪問調査は全てのモードである。

2．調査内容

資料 3-1 郵送調査票（バス、ハイタク、トラック）

3．送付先件数、回収の想定

- ・バス、ハイタク、トラックの3モード合計3,000社に送付する。
- ・事業者数との関係で、トラックを多めにする。

<送付先件数と回収率、訪問先企業数と優良事例件数（叩き台）>

想定	バス	ハイタク	トラック	鉄道	内航	航空	計
全国事業者数	5,197	12,254	62,567	849	1,703	82	82,652
郵送調査送付先	400	600	2,000	-	-	-	3,000
（全国事業者割合）	7.7%	4.9%	3.2%	-	-	-	-
郵送調査予想回収数	40	60	200	-	-	-	300
（期待回収率）	10%	10%	10%	-	-	-	10%
（全国事業者割合）	0.8%	0.5%	0.3%	-	-	-	-
訪問調査企業数	10	15	40	3	3	3	74
（回収企業数に対して）	25.0%	25.0%	20.0%	-	-	-	-
ケーススタディ数	15	20	50	5	5	5	100

ケーススタディの件数は、同一企業で複数営業所に訪問するものを含む

データ出所：「数字で見る自動車 2008 年」

4．送付先

資料 3-2 郵送調査送付先リスト（モード別地域別データ出所別件数集計）

5．回収

- ・記入にかかる時間の目安を2～3週間と考え、4月第1週に発送し、4月末投函（ゴールデンウィーク前）を期限とする。

．訪問調査

1．対象と選定方法

(1) 対象

- ・訪問調査先は 100 箇所を予定している。想定として、バス 15、ハイタク 20、トラック 50、鉄道、内航、航空は 5 箇所ずつである。
- ・事業者数との関係で自動車モードを厚めにする。鉄道や航空の中堅・中小は、単線の鉄道事業者、通勤者や航空撮影などの航空事業者が想定される。

(2) 選定方法

郵送調査の結果

- ・事故発生率などの客観的なデータをもとにインタビューを行いたい。
- ・そのため実績データの把握が出来ているかを基本とし、回答内容の充実度、重点取り組み内容の具体性、チェックリスト回答のレベルなどを参考に選定する。

既存の事例紹介記事や業界団体等からの情報

- ・トラック：全ト協「Gマーク認定事例集」、内航海運：船災防「船員と災害」事例紹介記事、保険会社、荷主等からの推薦など

2．調査内容

(1) 会社の概要

設備・施設構成

主要顧客・主要業務

組織体制（部門・拠点の人員配置など）

(2) 創業からの成長経過

顧客・業務（商品・サービス）の変化

組織（部門・拠点）の変化、経営者の交替

安全管理への取り組み経過

(3) 方針、マネジメント

今年度の安全に関する計画（前年迄の実績、今期方針、目標、施策など）

安全実績データを収集するしくみ（定義、ルール、担当、システムなど）

会議・ミーティング等の体系、内容

賞罰（無事故手当、表彰など）と業績評価などとの連動

協力業者の管理

(4) 制度、施策 企業の特長のあるところを重点的に

採用基準と新人教育の内容

定期的教育の内容（スキル、KYT・ヒヤリハットほか）

事故惹起者への指導・対応、原因分析と再発防止

小集団活動（班活動）の内容、これに関する教育制度

現場指導・教育の内容（基本行動、点呼・朝礼、巡回・立会指導など）

3. 調査のまとめ方

(1) 組織的安全マネジメントとしての事例

- ・安全に関する施策などを断片的にまとめるのではなく、客観的な安全に関する指標（データ）の捉え方、その推移と要因などを把握していく。
- ・またトップがどのような意思決定を行って現在に至っているのか、顧客との関わりやサービス開発の経過、その背景や契機、管理者の育成、現場への徹底、サービス品質としての安全、顧客信用の変化などについて、経営全体の中で安全管理の徹底を捉えるようにする。

資料 4-1 プレヒアリングメモ（今年実施分 3 社）

資料 4-2 プレヒアリングメモ（昨年実施分 9 社）

(2) ケーススタディの項目

ケースの要旨（組織規模、事業概要、安全管理の特長上位 3 つなど）

会社の概要、創業からの成長経過（顧客との関わり、サービス開発など）

トップの考え方（意思決定の背景や契機）

組織的安全マネジメントへの取り組み（所見・特長、インタビュー内容）

- a) トップのコミットメントと行動
- b) 経営方針とマネジメントシステム
- c) 教育訓練制度
- d) 現場管理

顧客や取引先との関係（顧客や取引先と一体となって安全が作り込まれる）

データ関係

- 1) 事故発生率、従業員定着率、保険料 + 事故費など
- 2) チェックリストの評価結果（会社側の評価結果、訪問時に内容確認）

. 今後の進め方

- | | |
|--------------------------|------------|
| 1. 実態調査方針の打合せ、調査票設計 | 【 ~ 2 月】 |
| 2. プレ調査実施 | 【 " 】 |
| 3. 調査票修正、対象選定、アドバイザー会議実施 | 【 3 月】 |
| 4. 郵送調査票発送、回収 | 【 4 月】 |
| 5. 郵送調査取りまとめ | 【 5 月】 |
| 6. 訪問調査先選定、打診 | 【 5 月】 |
| 7. 訪問調査実施 | 【 5 ~ 6 月】 |
| 8. ケーススタディまとめ、手引き（骨子）作成 | 【 6 ~ 7 月】 |
| 9. とりまとめ、最終調整 | 【 7 ~ 8 月】 |

以上