

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27年）～

平成28年10月

国土交通省 国土交通政策研究所

目次

1.	はじめに	1
2.	調査研究の背景とこれまでの取組み	2
3.	「安全に関する企業風土測定ツール」による安全に関するアンケート実施支援	3
	(1) 「安全に関する企業風土測定ツール」とは?	3
	(2) 5つの領域	4
	(3) アンケート調査利用状況	5
4.	平成27年度のアンケート実施結果	6
	(1) 全事業者の結果からみる特徴	6
	(2) 領域別の特徴及び得点の分布	8
	① 領域別の特徴	8
	② モード別平均値	9
	③ 5つの領域における得点の分布	10
	(3) 階層別の特徴	12
	① 鉄道モード	12
	② 海運モード	12
	③ 航空モード	13
	④ バスモード	13
	⑤ トラックモード	14
	⑥ タクシーモード	14
5.	継続利用事業者の傾向と特徴	15
	① 領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透	16
	② 領域Ⅱ：マネジメントサイクルの充実と浸透	16
	③ 領域Ⅲ：教育訓練の充実	16
	④ 領域Ⅳ：現場管理の充実	17
	⑤ 領域Ⅴ：職場メンバーの積極心	17
6.	今後の課題	18
	(1) 事業者での活用	18
	(2) データの蓄積と情報提供	18
7.	終わりに	19

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す。

平成 17 年 4 月に発生した JR 西日本の福知山線の事故等を受けて、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、経営トップの安全に対する考え方や取り組みが、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測り、その結果を活用して改善に結びつけていくための「安全に関する企業風土測定ツール（アンケート調査方式）」を開発しました。

当初は「自動車版」としてツールの提供を行っていましたが、平成 24 年度より「鉄道・海運・航空・自動車」の 4 モードに広く展開し、中小運輸事業者まで活用出来る仕組みとして提供を行っています。平成 28 年度においても、事業者による安全に関する企業風土の把握を「実施支援」とともに、業界別、業種別、従業員規模別等の平均値を算出するためのデータ蓄積を継続しております。

この冊子では、平成 27 年における企業風土測定ツールの利用状況、蓄積データによるモード別平均値の分析、継続的に利用いただいている事業者の事例等の紹介をしています。

当研究所では、今後もツールの利用促進のみならず、運輸企業の利用データ蓄積によるモード別平均値の更新、モード別の特徴の分析、ツールを活用した分析及び施策立案事例等の情報収集などを行っていく所存です。

運輸企業の皆様におかれましては、更なる安全の実現に向けた取組みに是非ご活用頂きたく、よろしくお願い申し上げます。

平成 28 年 10 月

国土交通省 国土交通政策研究所

2. 調査研究の背景とこれまでの取り組み

本調査研究は、平成 17 年 4 月に発生した JR 西日本の福知山線の事故等を受けて、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、組織のトップから現場の職員に至るまで、安全確保のノウハウを共有し、組織的安全マネジメントとして確立することが必要との問題意識から、優良事業者の事例を収集・分析し、広く中小運輸企業にまで活用されるよう手法として公表している¹。

また、事例収集・分析を通して安全風土の重要性を確認し、安全風土を継続的に改善していくためのツール（アンケート調査方式）の開発に着手した。これまでの優良事業者調査で得られた知見や運輸分野における企業風土の構築方法に言及している「公共交通に係わるヒューマンエラー事故防止対策検討委員会最終取りまとめ」と設問の検証などを行い、有識者からのアドバイス等も受けながらツールの設計を行った。

以上の調査研究を通じ、平成 24 年には、経営トップの安全に対する考え方や取り組みが、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測定し、その結果を活用して改善に結びつけていくための「安全に関する企業風土測定ツール（アンケート調査方式）」として公開した。このツールは「鉄道、航空、海運、自動車」の 4 モードに対応しており、事業者への適用結果をふまえ、アンケート結果が現場の実態を反映したものとなっているかヒアリング調査等を通じた検証を行い、平成 25 年に研究所報²として取りまとめた。

平成 25 年以降、アンケート調査結果を運輸企業自らが分析し、安全に対する取組施策を具体化していくために有用な情報提供を行うべく、ツールの利用促進や分析及び施策立案に対するアドバイス等を継続するとともに活用事例の収集を行ってきた。平成 26 年には、「国土交通政策研究所・シンポジウムー運輸企業の組織的安全マネジメントへの取組みを企業風土を通じて考えるー」³を開催した。

平成 27 年にはさらに事業者への適用をすすめ、平成 28 年 3 月末までの累計で 253 社、約 92,059 名の方々に利用頂いた⁴。

¹ 当研究所 HP：<http://www.mlit.go.jp/pri/shiryoku/sonota/anzen.html>にて紹介。

² <http://www.mlit.go.jp/pri/houkoku/gaiyou/kkk109.html>

³ <http://www.mlit.go.jp/pri/kouenkai/syousai/140617symposium.html>

⁴ http://www.mlit.go.jp/pri/shiryoku/anzen_kigyo.htmlにて受付中。

3. 「安全に関する企業風土測定ツール」による安全に関するアンケート実施支援

(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、運輸企業におけるトップから現場までの全ての方に全 58 項目で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。

数値化することで、他社との比較、階層別や部門別の分析を可能とし、自社の立ち位置を確認すると共に安全に対する取組において伸ばすべき点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にて受付を行っている（図表 3-1）。



図表 3-1 アンケート調査実施の流れ

アンケートにおける設問は、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、全 58 項目で構成されている。これらの設問を 2 点・1 点・0 点・-1 点、-2 点の 5 段階で評価、14 の区分に分類し、5 つの領域に集計し、測定・評価を行うものである（図表 3-2）。



図表 3-2 アンケート調査の体系

(2) 5つの領域

「安全に関する企業風土」を醸成するために重要な5つの領域について、他社平均との比較、自社の階層間におけるギャップ、部署間のギャップ等をみることで、改善の入り口とすることができる。優良企業の特徴や既往研究との検証から整理した5つの領域とその内容は以下の通りである。

領域Ⅰ トップの価値観・行動の充実と浸透
<p>企業又は経営者層の経営姿勢に対する従業員の共感、経営者層の安全実現に向けた行動見本への認識、様々な施策の結果として安全に向けて継続的に改善してきているとメンバーが認識しているか等、経営者層の経営姿勢や現場重視の行動・姿勢を通じて、経営者層に対するメンバーの共感度を測定する領域であり、安全実現の前提となる領域ともいえる。経営者層の価値観や行動が、現場にどれだけ理解・浸透しているかを測定する。</p> <p>経営者層が社会の公器として企業の役割を認識し、人材を育成し、自らも現場に関与していく経営姿勢を示しているか、自らが安全理念・方針を示し、それを繰り返し語り、現場と対話しているか、経営者自身の行動（率先垂範、言行一致）、管理者の育成への姿勢等が評価項目となっている。</p>
領域Ⅱ マネジメントサイクルの充実と浸透
<p>PDCAの実践及びPDCAのサイクルを回していく前提となるコミュニケーションの実践について、自分自身の理解や取組について尋ねる領域である。</p> <p>管理者層は「安全実現」のカギであるが、現業職層とともに、安全に関する方針の理解、目標の設定、計画の具体化と実行、見直しと次へのアクションといったPDCAサイクルが実践されているかを測定する。また、周囲とのコミュニケーションやリーダーシップを発揮しているか、といった点について、自分がどのように取り組んでいるかが評価項目となっている。</p>
領域Ⅲ 教育訓練の充実
<p>自社内で実施されている様々な教育訓練について、管理者層や現業職層が「役立っている」という認識をしているかどうかの測定を行う。また、教育訓練の前提となる人材の採用が充実しているか、メンバーの認識を把握することができる。</p> <p>教育システムにおいては、階層ごとの責任が明確にされ、採用から新人教育、ベテラン向け教育、安全教育といった定期的な教育や、リーダーとしての役割が身につくような、日常業務における「育成」が、実施され、効果をあげているか、役に立っているか等が評価項目となっている。</p>
領域Ⅳ 現場管理の充実
<p>現場管理の施策や場において、一方的ではなく、双方向のコミュニケーションを通じた活性化が図られているのかを測る領域であり、メンバーの積極性を引き出すような関わり方が、現業職層に対し実施されているのかを把握することができる領域である。</p> <p>安全の実現に向けた施策が生かされる前提となるのは、上からの声掛けや親身になった関与があり、基本的な信頼関係が醸成されていることがあげられます。また、基本的な行動の徹底を通じた規律も重要です。規律だけでなく、形式的にならず、こまやかに個人個人の状況をみながら相手と関わりを持って指導・管理にあたっているか等が評価項目となっている。</p>
領域Ⅴ 職場メンバーの積極心
<p>領域Ⅲの教育訓練や領域Ⅳの現場管理が機能するためには、そのような仕組みや取り組みを前向きに受け止め、やらされるのではなく、自ら積極的に取り組んでいく姿勢がメンバーには必要です。このような前向きな心意をどれだけの割合の方がもっているのか、その質的な構成を通じ、組織の意思疎通度や積極心を測る領域である。</p> <p>職場生活における基本的行動、仕事、人間関係に関する「意識」をみることで、周囲に対して積極的・建設的な意識か、否定的・非建設的な意識かについて把握することができる。</p>

図表 3-3 5つの領域の内容

(3) アンケート調査利用状況

平成 27 年度の「企業風土測定ツール」の利用実績は、実施ベースで 68 社となった。試行調査を開始した平成 22 年から平成 28 年 3 月末までの実施件数は累計で 253 社 92,059 名となった。調査票が確立した 24 年度以降の利用実績は、累計で 179 社 72,333 人となり、利用実績は年々増加している。全てのモードで利用が進んでいるが、最も利用されているのが自動車モードである。特にトラックモードで 85 社 39,235 名の利用があった（図表 3-4）。

当ツールの活用方法は事業者により様々であり、当ツールを継続的に利用することにより、安全の施策の効果測定に活用している事業者や、自社の輸送協力事業者間の勉強会で利用する事例もある（図表 3-5）。他事業者にとっても有用な事例を紹介するとともに、ツール自体の認知度を高めていく取り組みは継続して課題となっている。

【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	累計	24年度以降
鉄道	11社	2社	3社	3社	8社	27社	16社
	1,474名	5,424名	361名	656名	1,277名	9,192名	7,718名
海運	12社	3社	5社	7社	8社	28社	23社
	1,006名	336名	468名	1,385名	715名	2,525名	2,904名
航空	9社	1社	8社	7社	11社	36社	27社
	1,083名	107名	2,014名	1,518名	2,409名	7,131名	6,048名
自動車※	42社	23社	12社	37社	41社	155社	113社
	16,163名	13,974名	6,029名	24,050名	11,610名	71,826名	55,663名
合計	74社	29社	28社	54社	68社	253社	179社
	19,726名	19,841名	8,872名	27,609名	16,011名	92,059名	72,333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	累計	24年度以降
バス	7社	9社	5社	16社	5社	42社	35社
	2,390名	4,512名	2,338名	11,873名	5,290名	26,403名	24,013名
トラック	20社	10社	3社	17社	35社	85社	65社
	10,643名	8,437名	2,569名	11,344名	6,242名	39,235名	28,592名
タクシー	15社	4社	4社	4社	1社	28社	13社
	3,130名	1,025名	1,122名	833名	78名	6,188名	3,058名

図表 3-4 アンケート調査利用状況（平成 22 年～平成 28 年 3 月末）

利用目的
運輸安全マネジメント制度の効果測定として、自社の安全に関する風土の浸透状況を把握するため
継続的に利用することで、安全に関する施策の効果把握に活用
輸送協力会にて実施する勉強会にて、協力会社でも実施し、各社へフィードバックを行うため
定期的に実施する安全監査の参考資料として活用
3か年中期計画の3年目に当たり、次の3か年計画策定の参考資料とするため
等

図表 3-5 「安全に関するアンケート」利用の目的

4. 平成 27 年度のアンケート実施結果

モード別の特徴、モード別平均値及び、本アンケートを継続して利用していただいている事業者（以下「継続利用事業者」という。）の傾向や特徴を紹介する。平均値に採用したデータは平成 24 年 4 月～平成 28 年 3 月までにアンケート調査を実施した事業者（175 社 72,266 人）のデータである。

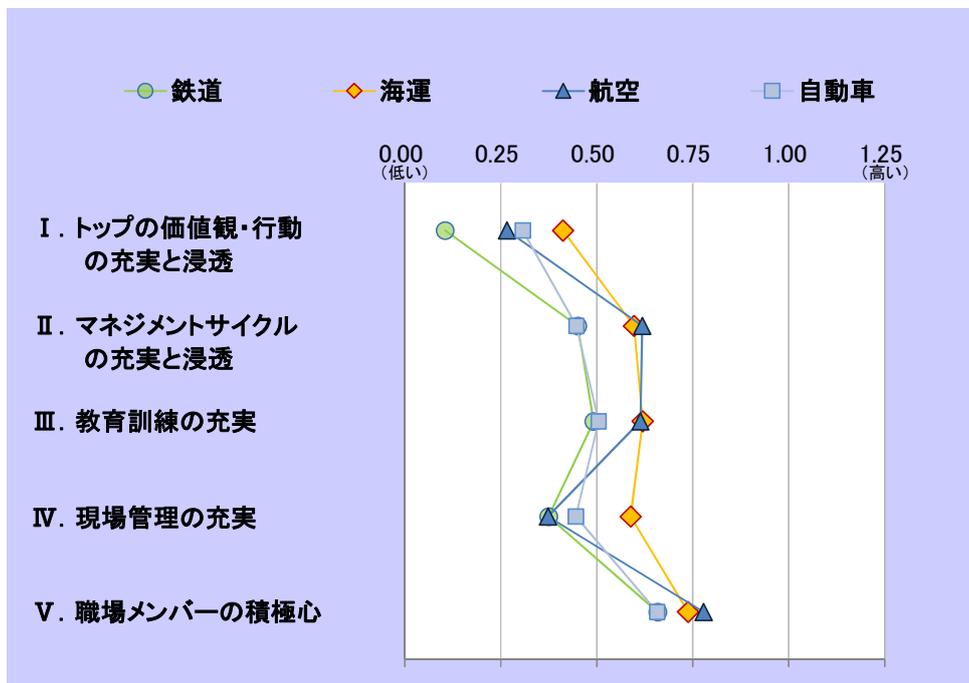
(1) 全事業者の結果からみる特徴

5つの領域の平均点をモード別に比較してみると、領域Vの得点が相対的に高く、領域Iの得点が低い傾向は各モード共通となっている。これは、安全を維持する前提として、基本行動等に関する基本的な意識を有しているものの、経営者層の考え方や姿勢の現場への浸透には苦勞している傾向が表れている。

領域Iは、海運モードが高く、鉄道モードが低くなっている。海運においては、トップからの情報発信に力をいれている結果の表れともいえる。鉄道においては、システムにより安全を担保する業界の特徴を示しているとも見て取れ、システムや技術だけでなく、組織として個々人の力を引き出すトップの役割の見直しが業界の課題ともいえる。

領域II、IIIでは、航空、海運が高く、鉄道、自動車がやや低い傾向にある。航空モードは、他のモード以上に、小さなミスが重大事故につながり、より多くの人命が損なわれる恐れもあることから、文書や記録、手順等に決められたことを手順通り行うことを徹底する業界の特徴が見て取れる。海運においてはISM⁵等、安全マネジメントシステムを生かした運用が比較的定着している傾向がみとれる。

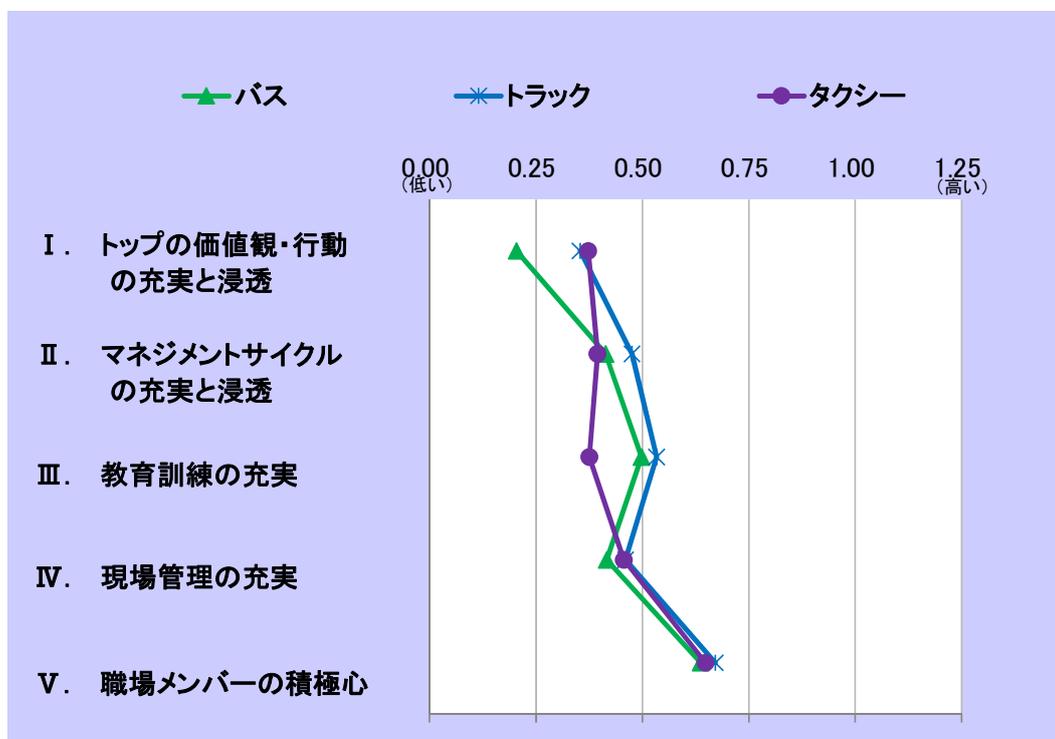
領域IVは、海運が他モードと比較し、やや高い得点となっており、船内での日頃の会話やミーティング及び声掛けを重視し双方向のコミュニケーションに取り組んでいる結果が表れている。



図表 4-1 モード別領域別平均値 (n=175)

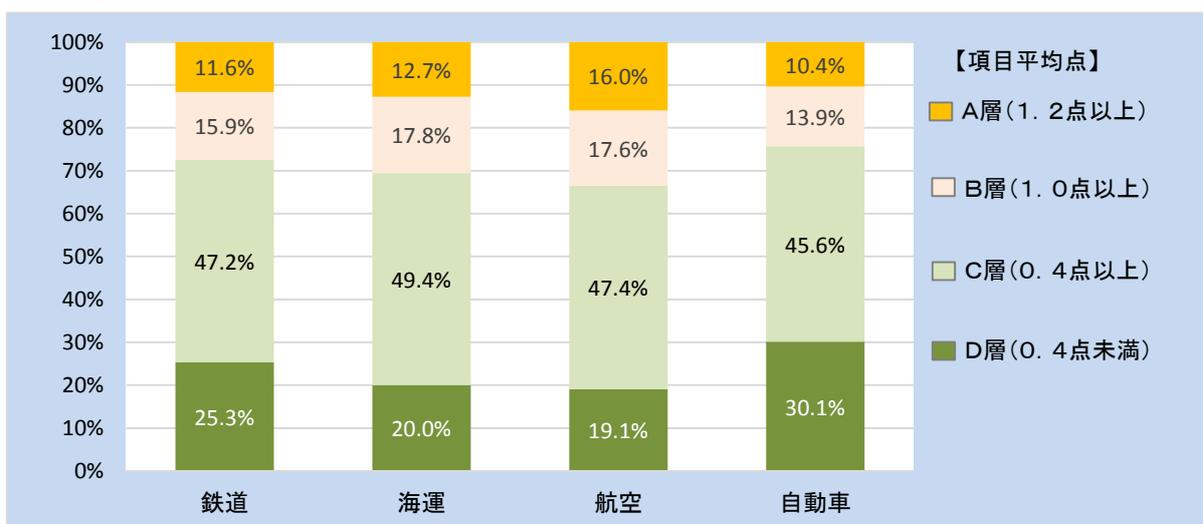
⁵ International Safety Management の略。海運会社（内航船は任意）が、安全管理体制を構築するために設けられた「国際安全管理規則」をいう。

バス・トラック・タクシーからなる自動車モードでは、モード間の差が比較的少ないが、バスモードの領域Ⅰの低さ及びタクシーモードの領域Ⅲが低い傾向にある。バスモードにおいては、トップによる現場重視の行動・姿勢が低い傾向にある。タクシーモードでは、定期的教育、安全に関する教育がやや低く、個人の意識や技能に依存している傾向にあることを示している。知識・技能に関する教育・訓練の充実度が他のモードと比較して低い傾向が見て取れる（図表 4-2）。



図表 4-2 自動車モード領域別平均値 (n=113)

領域Ⅴの得点別構成比をみると航空、海運モードでは、A・B層の構成比が大きく、鉄道・自動車モードでは、D層の構成比が多い。



図表 4-3 領域Ⅴ 得点別構成比

(2) 領域別の特徴及び得点の分布

領域別の特徴（図表 4-4）、モード別の平均値（図表 4-5）及び、対象事業者 175 社の得点分布を示した（図表 4-6 図表 4-7 図表 4-8 図表 4-9 図表 4-10）。自社の位置づけを把握するために活用いただきたい。自社の分析を行うにあたっては、単に同モードの平均値を上回っているか、下回っているかで評価することだけではなく、なぜ得点が高くなっているのか、なぜ低くなっているのかといった要因を掘り下げることが重要である。これを繰り返すことが、安全に関する企業風土を醸成することにつながっていくと思われる。

① 領域別の特徴

領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透
海運が 0.41 点と最も高く、特に「現場重視の行動」が 0.45 点と高くなっていることが特徴である。「安全に関するコンプライアンスの浸透」はどのモードも高く、特に航空が 0.84 点、鉄道が 0.67 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。但し鉄道は領域Ⅰ全体の得点は 0.10 点と最も低い。「現場重視の行動・姿勢」が -0.01 点と低くなっており、現業職層から見ると、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受け止めになっており、現場とのコミュニケーションが課題といえる。
領域Ⅱ：マネジメントサイクルの充実と浸透
全てのモードで高い傾向にあり、特に航空 0.66 点、海運 0.55 点が高くなっている。「PDCA の実践」、「コミュニケーションの実践」共に航空モードが高く、PDCA サイクルとこれを活かす前提となるコミュニケーションが重視されていることが見て取れる。
領域Ⅲ：教育訓練の充実
航空が 0.62 点、海運が 0.60 点と高く、タクシーが 0.39 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」が高いといった特徴がある。海運では「安全教育の充実」が 0.85 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。
領域Ⅳ：現場管理の充実
海運が 0.59 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、「効果的な日常点検・整備」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。
領域Ⅴ：職場メンバーの積極心
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「挨拶（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。

図表 4-4 領域別の特徴

② モード別平均値

タイトル	鉄道 (16社) (7,718人)	海運 (23社) (2,904人)	航空 (27社) (6,048人)	バス (35社) (24,013人)	トラック (62社) (28,545人)	タクシー (12社) (3,038人)	全事業者平均値 (175社) (72,266人)
領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透	0.10	0.41	0.27	0.20	0.35	0.37	0.30
区分 1. 経営理念（トップの価値観）	0.25	0.39	0.36	0.22	0.34	0.38	0.32
問49 経営姿勢への共感	-0.09	0.19	-0.01	-0.05	0.10	0.11	0.05
問50 安全に関するコンプライアンスの浸透	0.67	0.60	0.84	0.51	0.58	0.63	0.62
問56 経営執行の監視（コーポレートガバナンス）	0.17	0.38	0.26	0.21	0.33	0.40	0.29
区分 2. マネジメントシステム	0.11	0.39	0.26	0.24	0.32	0.31	0.28
問53 継続的改善	0.22	0.43	0.38	0.26	0.34	0.35	0.33
問54 管理者育成（人材育成）	-0.05	0.20	-0.03	0.15	0.20	0.12	0.13
問55 現場情報の活用	0.18	0.53	0.43	0.30	0.43	0.46	0.39
区分 3. 現場重視の行動・姿勢	-0.01	0.45	0.20	0.17	0.39	0.41	0.29
問51 率先垂範への共感	-0.07	0.38	0.14	0.14	0.43	0.40	0.27
問52 問題解決の意思決定	-0.07	0.52	0.24	0.17	0.47	0.39	0.33
問57 安全理念・方針の浸透	0.08	0.38	0.22	0.29	0.38	0.52	0.32
問58 経営者による現場コミュニケーション	0.03	0.50	0.19	0.06	0.27	0.35	0.23
領域Ⅱ. マネジメントサイクルの充実と浸透	0.45	0.60	0.62	0.41	0.48	0.39	0.50
区分 1. PDCAの実践	0.55	0.60	0.73	0.54	0.56	0.55	0.59
問10 安全の理念・方針の理解	0.47	0.48	0.66	0.51	0.51	0.54	0.53
問11 安全目標の設定	0.55	0.51	0.65	0.57	0.58	0.62	0.58
問12 取り組み計画の具体化	0.29	0.29	0.44	0.47	0.38	0.53	0.40
問13 計画の実行	0.40	0.38	0.53	0.54	0.45	0.55	0.47
問14 改善志向	0.95	1.10	1.13	0.81	0.99	0.82	0.97
問15 見直しと次へのアクション	0.51	0.71	0.74	0.53	0.58	0.52	0.60
問16 文書・記録の管理・活用	0.69	0.70	0.94	0.36	0.45	0.28	0.55
区分 2. コミュニケーションの実践	0.37	0.60	0.53	0.32	0.41	0.27	0.43
問17 職場の風通し	0.69	0.80	0.87	0.69	0.74	0.70	0.75
問18 リーダーシップ	0.24	0.42	0.48	0.13	0.22	0.09	0.26
問19 部署間コミュニケーション	0.51	0.76	0.84	0.39	0.51	0.30	0.56
問20 部署間連携	0.16	0.60	0.60	0.11	0.28	0.07	0.31
問21 報告・連絡・相談の環境づくり	0.50	0.63	0.69	0.50	0.55	0.51	0.57
問22 報告・連絡・相談の実践	0.79	0.96	1.09	0.63	0.79	0.52	0.81
問23 職場環境（仕事面）	0.30	0.65	0.60	0.21	0.35	0.14	0.38
問24 職場環境（健康面）	-0.00	0.29	-0.19	0.00	0.18	0.08	0.14
問25 職場環境（精神面）	0.16	0.27	-0.19	0.18	0.06	0.04	0.14
領域Ⅲ. 教育訓練の充実	0.49	0.62	0.61	0.50	0.53	0.38	0.54
区分 1. 採用・教育の充実	0.43	0.61	0.69	0.57	0.58	0.55	0.58
問40 人材確保	0.24	0.41	0.43	0.48	0.57	0.53	0.48
問41 採用への経営者の関わり	0.50	0.79	1.01	0.43	0.56	0.47	0.62
問42 新人教育の効果	0.54	0.63	0.64	0.79	0.62	0.66	0.65
区分 2. リーダー教育の充実	0.40	0.40	0.44	0.31	0.29	0.09	0.33
問43 知識・技能教育（定期的教育）	0.75	0.53	0.65	0.58	0.47	0.26	0.54
問44 現場リーダーの育成	0.01	0.12	0.05	0.05	0.06	-0.08	0.05
問45 指導員による指導の効果	0.44	0.55	0.63	0.31	0.34	0.08	0.40
区分 3. 安全教育の充実	0.65	0.85	0.71	0.61	0.73	0.49	0.69
問46 事故分析と再発防止教育	0.76	1.01	0.87	0.69	0.90	0.65	0.84
問47 ヒヤリハットや危険予知訓練の効果	0.58	0.74	0.68	0.71	0.68	0.45	0.67
問48 事故・災害対応手順の見直し	0.59	0.80	0.56	0.43	0.60	0.35	0.57
領域Ⅳ. 現場管理の充実	0.37	0.59	0.37	0.42	0.46	0.46	0.45
区分 1. 現場コミュニケーション	0.47	0.54	0.56	0.49	0.47	0.54	0.50
問3 親身になった指導	0.52	0.78	0.63	0.62	0.53	0.63	0.60
問4 積極的な声かけ	0.57	0.76	0.62	0.55	0.54	0.45	0.58
問5 朝礼の活性化	0.32	0.08	0.43	0.30	0.36	0.54	0.33
区分 2. 日常管理の充実	0.49	0.67	0.38	0.54	0.56	0.60	0.54
問1 基本行動の指導	0.56	0.71	0.29	0.66	0.77	0.79	0.65
問2 日々の報告と改善活動	0.77	1.13	0.85	0.73	0.75	0.74	0.81
問6 生活管理・健康管理	0.14	0.19	0.01	0.23	0.17	0.26	0.16
区分 3. 現場管理施策の充実	0.16	0.55	0.18	0.21	0.35	0.23	0.30
問7 改善意欲の醸成	-0.05	0.18	0.02	0.27	0.20	0.39	0.17
問8 ミーティング（班活動等）の充実	0.23	0.73	0.38	0.21	0.42	0.21	0.38
問9 現場パトロール・立会の充実	0.31	0.73	0.14	0.17	0.42	0.10	0.33
領域Ⅴ. 職場メンバーの積極心	0.66	0.74	0.78	0.64	0.67	0.65	0.69
区分 1. 基本行動への意識	0.65	0.71	0.77	0.61	0.64	0.63	0.66
問26 健康	0.52	0.62	0.71	0.55	0.60	0.69	0.61
問27 あいさつ	0.33	0.31	0.46	0.28	0.28	0.36	0.32
問28 約束	1.15	1.09	1.20	1.03	1.07	1.04	1.09
問35 計画	0.47	0.61	0.65	0.45	0.49	0.43	0.52
問38 報告	0.75	0.92	0.83	0.72	0.78	0.61	0.78
区分 2. 職務への意識	0.56	0.64	0.69	0.58	0.63	0.67	0.63
問29 終業	0.56	0.52	0.49	0.70	0.60	0.70	0.59
問30 仕事	0.50	0.67	0.88	0.39	0.52	0.47	0.56
問32 車両・機材・施設	0.76	0.93	0.90	0.80	0.91	0.98	0.88
問36 会議・会合	0.72	0.79	0.85	0.60	0.69	0.69	0.71
問39 出勤	0.27	0.29	0.34	0.42	0.42	0.49	0.38
区分 3. 人間関係への意識	0.80	0.90	0.90	0.74	0.76	0.65	0.79
問31 上役	0.38	0.58	0.47	0.37	0.39	0.31	0.41
問33 先輩	0.96	1.06	1.09	0.85	0.94	0.78	0.95
問34 職場仲間	0.70	0.77	0.74	0.64	0.61	0.49	0.66
問37 部下	1.15	1.18	1.30	1.10	1.12	1.03	1.15
人数	482.4	126.3	224.0	686.1	460.4	253.2	412.9

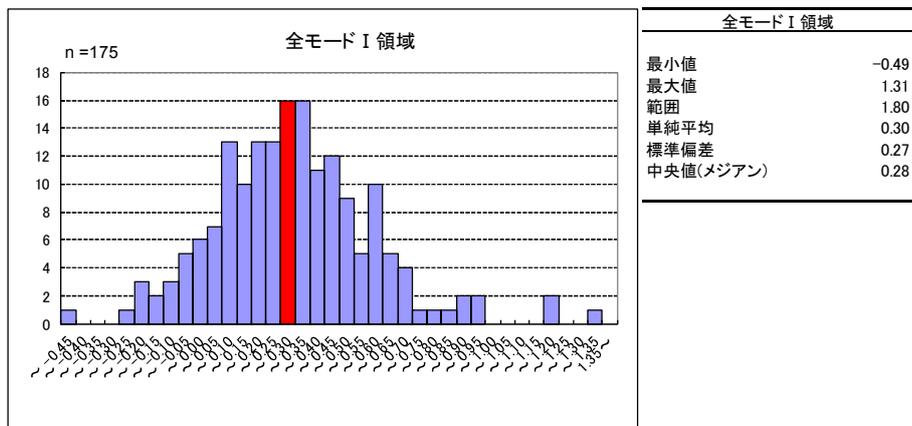
注：平成25年4月～平成28年3月末迄 実施事業者

：モード間比較で最も高い
：モード間比較で最も低い

図表 4-5 モード別平均値

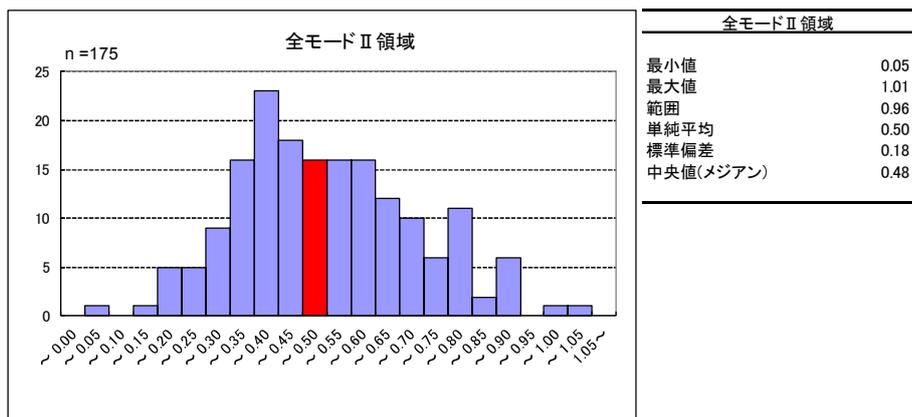
③ 5つの領域における得点の分布

1) 領域Ⅰ: トップの価値観・行動の充実と浸透



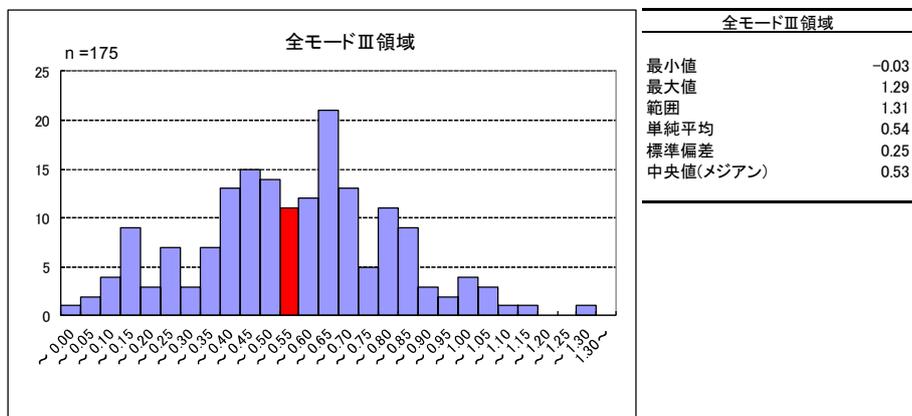
図表 4-6 領域Ⅰ得点分布

2) 領域Ⅱ: マネジメントサイクルの充実と浸透



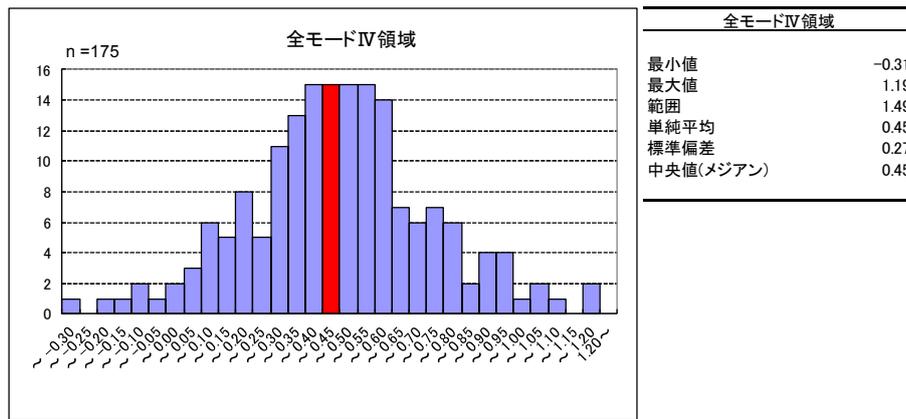
図表 4-7 領域Ⅱ得点分布

3) 領域Ⅲ: 教育訓練の充実



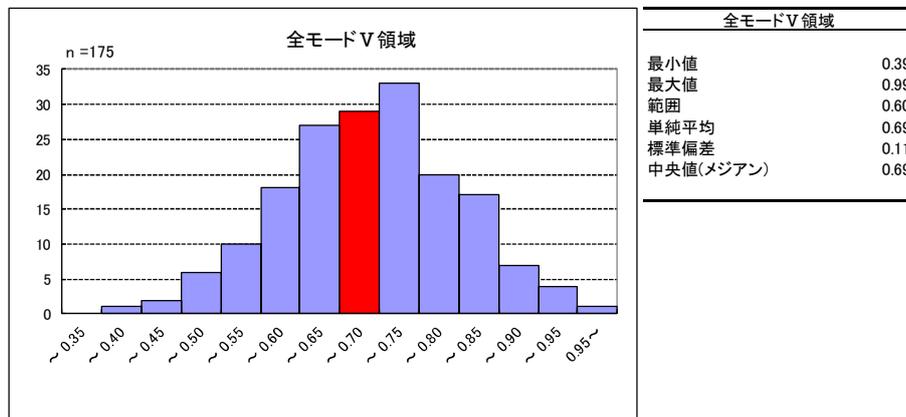
図表 4-8 領域Ⅲ得点分布

4) 領域Ⅳ:現場管理の充実



図表 4-9 領域Ⅳ得点分布

5) 領域Ⅴ:職場メンバーの積極心



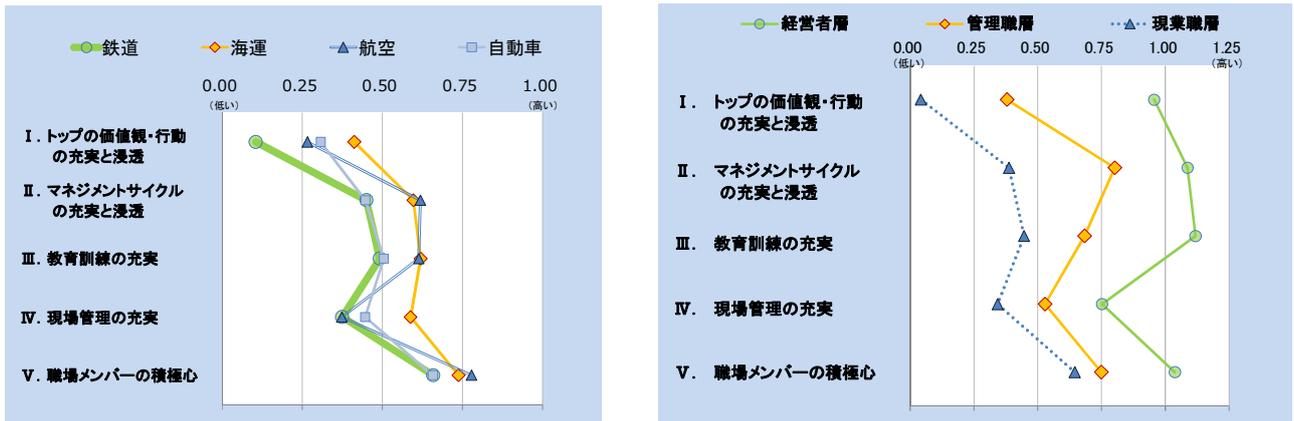
図表 4-10 領域Ⅴ得点分布

(3) 階層別の特徴

「企業風土測定ツール」は、今年度より鉄道、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。各モード別階層別の特徴を紹介する。

① 鉄道モード

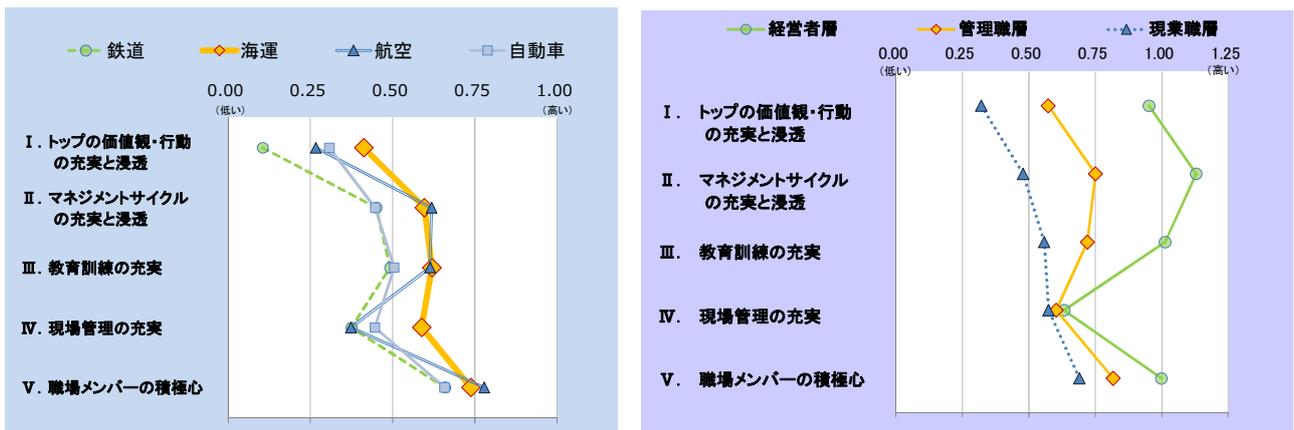
鉄道モードは、他モードと比較し、得点が相対的に低くなっている。領域Iにおける階層間のギャップが大きく、現業職層への浸透にも課題がある傾向が見受けられる。特に管理職層と経営者層の意識ギャップの大きさが、現業職層の得点の低さにつながっていると考えられる。また、領域IVでは、班活動等の現場管理施策の充実が課題となっている傾向が見て取れる（図表 4-11）。



図表 4-11 階層別鉄道モード平均値 (n=16)

② 海運モード

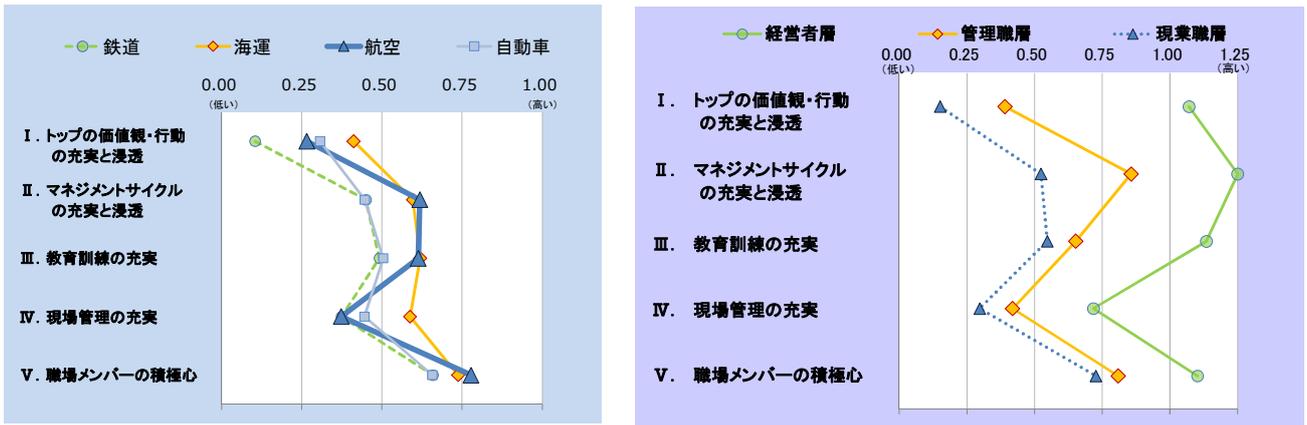
他のモードと比較し、現業職層の得点の高さが特徴的であり、管理者層とのギャップが比較的小さい傾向にある。特に領域Iにおける現業職層の高さは、経営者層の現場を重視した施策が効果をあげていると推察される。領域IVの高さは、船内のコミュニケーション等に入力している傾向等が見て取れ、経営者層の問題意識と管理職層及び現業職層の問題意識が近いことが特徴となっている（図表 4-12）。



図表 4-12 階層別海運モード平均値 (n=23)

③ 航空モード

領域Ⅱや領域Ⅲの得点が高く、このことは、他モードと比較し、標準化された手順の徹底や教育訓練の充実が進んでいることによると思われる。反面、領域Ⅰにおいて、管理職層以下と経営者層に大きなギャップがあることが特徴となっており、現場にとって経営者層が遠い存在になっている傾向がみられる。また、領域Ⅳの低さは、現場の実態が経営者層に伝わっていない、という現場の問題意識が反映したものと見て取れる。手順や仕組みだけではなく、階層間のコミュニケーションの充実がモードの課題ともいえる（図表 4-13）。



図表 4-13 階層別航空モード平均値 (n=27)

④ バスモード

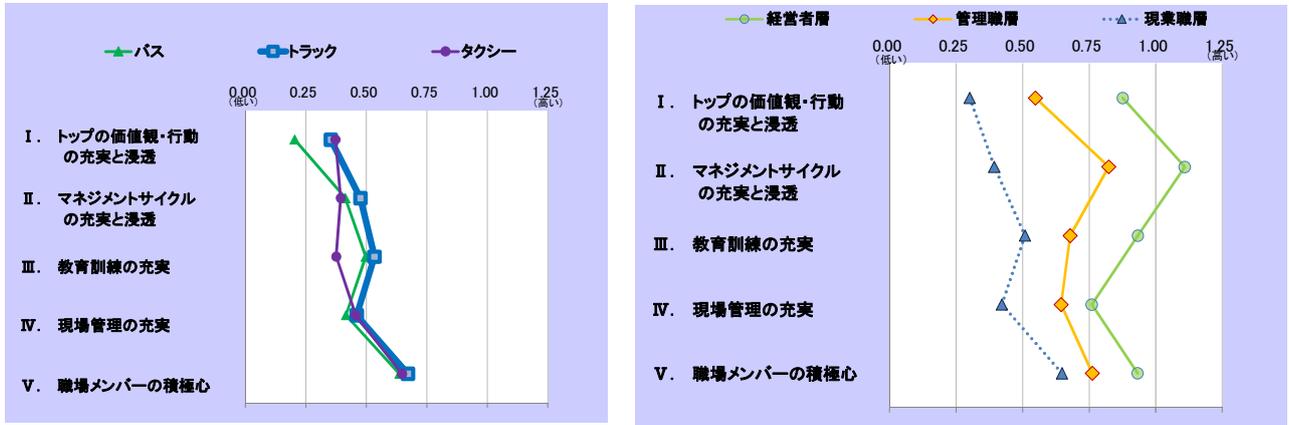
特に領域Ⅰにおいて、階層間の意識ギャップが大きいことが特徴となっており、現場管理においては、管理職層と現業職層のギャップが大きくなっている（図表 4-14）。後述するトラックモードと同様に、経営者層と管理者層の意思疎通や管理職層による現業職層とのコミュニケーションの充実がカギと思われる。



図表 4-14 階層別バスモード平均値 (n=35)

⑤ トラックモード

自動車3モードの中では比較的得点の高いモードとなっている。各領域において3階層の意識ギャップが平均的に見て取れる（図表 4-15）。領域IVが低い傾向にある。親身になった指導や積極的な声掛けなど、現場におけるコミュニケーションに課題が現れており（図表 4-5）、管理者層以上によるこれらの取組が課題ともいえる。



図表 4-15 階層別トラックモード平均値(n=62)

⑥ タクシーモード

領域 I において、経営者層と管理職層の意識ギャップが比較的小さい傾向がある。一方で管理職層と現業職層のギャップの大きさが特徴になっている。領域IIIがバスやトラックモードと比較して、低い傾向にあるが、経営者層自体も問題意識として「十分ではない」という認識を持っていることが見て取れる（図表 4-16）。



図表 4-16 階層別タクシーモード平均値(n=12)

5. 継続利用事業者の傾向と特徴

「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。平成24年4月以降、平成28年3月の期間における「企業風土測定ツール」を継続的に活用した事業者は18社であった。

5領域	合計(18社)		鉄道(3社)		海運(2社)		航空(5社)		自動車(8社)	
	改善	悪化	改善	悪化	改善	悪化	改善	悪化	改善	悪化
I. トップの価値観・行動の充実と浸透	50	50	100	0	0	100	60	40	38	63
II. マネジメントサイクルの充実と浸透	56	44	100	0	50	50	40	60	50	50
III. 教育訓練の充実	56	44	100	0	0	100	60	40	50	50
IV. 現場管理の充実	39	61	67	33	50	50	40	60	25	75
V. 職場メンバーの積極心	61	39	67	33	50	50	60	40	63	38

図表 5-1 継続利用事業者の安全アンケート結果の変化 (5領域：%)

14区分	合計(18社)		鉄道(3社)		海運(2社)		航空(5社)		自動車(8社)		
	改善	悪化	改善	悪化	改善	悪化	改善	悪化	改善	悪化	
領域 I	1. 経営理念(トップの価値観)	50	50	100	0	0	100	60	40	38	63
	2. マネジメントシステム	50	50	100	0	0	100	60	40	38	63
	3. 現場重視の行動・姿勢	50	50	100	0	0	100	60	40	38	63
領域 II	1. PDCAの実践	44	56	100	0	50	50	40	60	25	75
	2. コミュニケーションの実践	50	50	67	33	50	50	40	60	50	50
領域 III	1. 採用・教育の充実	56	44	100	0	0	100	80	20	38	63
	2. リーダー教育の充実	50	50	67	33	100	0	40	60	38	63
	3. 安全教育の充実	61	39	100	0	50	50	60	40	50	50
領域 IV	1. 現場コミュニケーション	50	50	67	33	50	50	40	60	50	50
	2. 日常管理の充実	44	56	67	33	50	50	60	40	25	75
	3. 現場管理施策の充実	39	61	67	33	50	50	40	60	25	75
領域 V	1. 基本行動への意識	67	33	67	33	50	50	60	40	75	25
	2. 職務への意識	56	44	67	33	0	100	60	40	63	38
	3. 人間関係への意識	50	50	67	33	50	50	60	40	38	63

図表 5-2 継続利用事業者の安全アンケート結果の変化 (14区分：%)

5つの領域の変化をみると、過年度と比較し改善している事業者は約半数となっている(図表 5-1)。14区分においても「PDCAの実践」「日常管理の充実」「現場管理施策の充実」を除き、改善している事業者が悪化した事業者を上回っている(図表 5-2)。

当アンケートを継続して利用することにより、実際に施策の効果が見られる場合や、逆に現場の問題意識が高まることで得点が下がるといったケースもある。単に得点が上がった、下がったのみで評価するのではなく、数字の裏側で何がおこったのかを社内で検討し、次の施策につなげていくことが非常に重要であるといえる。

以下、継続利用事業者へのヒアリング結果と得点の変化より、領域別の特徴や改善につながった取り組みを紹介する。

① 領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透

この領域を改善した事業者の取組例として、経営者層による現場パトロールの強化や経営会議の中で安全に関する議題を優先的に報告させるなど、経営者層の安全や現場重視の行動と姿勢を伝える取組が見受けられた。

【改善項目の例】

「問 56：経営執行の監視（コーポレートガバナンス）」

（経営者層が社会からの要請や周囲の声を経営に活かしている）

「問 58：経営者による現場コミュニケーション」

（経営者層と現場が安全に関して直接的に話し合う機会を積極的にもっている）

など

② 領域Ⅱ：マネジメントサイクルの充実と浸透

多くの事業者において悪化した領域である。しかし、ある事業者では、「アンケートの実施を重ねることで、回答者の問題意識が高まった。その結果、「私は～」で始まる設問について、自分に対し厳しい評価ができるようになったのではないかと取組の成果として評価をしていた。このような傾向も得点が下がる要因の一つと考えられる。単なる得点の上下ではなく、事業者における実態と併せて分析することが重要と思われる。

【改善項目の例】

「問 11：安全目標の設定」

（安全に関して職場の目標を言うことができる）

「問 16：文書・記録の管理活用」

（社内の手順書等やデータを、有効に活用している）

など

③ 領域Ⅲ：教育訓練の充実

これまで自社内で行っていた教育や訓練の内容を一層充実させることで改善している傾向が見受けられた。特に、起こしてしまった事故や違反に対し、新人教育だけでなく、中堅層やベテラン層に向けた教育やディスカッション等の場を設けることで、改善につなげた事業者があった。

【改善項目の例】

「問 43：知識・技能（定期教育）」

（知識や技能を継続的に維持向上できる教育・訓練が行われている）

「問 45：指導員による指導の効果」

（高い知識や技能を持つ指導者による指導やアドバイスが役に立っている）など

④ 領域Ⅳ：現場管理の充実

形式的点呼ではなく、管理者から一言加えた声掛けや、管理者・監督者からドライバーへの積極的なあいさつなど、日常のコミュニケーションを改善する取組が見受けられた。

【改善項目の例】

「問 8：ミーティング（班活動等）の充実」

（班活動やミーティングが日常業務で役に立つように運営されている）

「問 3：親身になった指導」

（始業や点呼時に、本人の状況をふまえて親身になった指導がされている）

「問 2：効果的な日常点検・整備」

（日常業務の中で気づいたことが報告され、日々の改善につながっている） など

⑤ 領域Ⅴ：職場メンバーの積極心

領域Ⅴは、例えば「健康」などの項目に対し、これに関連するランダムに並べた 5 つの言葉（キーワード）から 1 つ選択することで、その項目に持つ潜在意識を測定する。これにより、組織としての「基本行動」や「職務」、「人間関係」への積極心の度合いを測定しようというものである。

多くの事業者で改善はしているものの、改善幅は小さかった。相対的に得点が低かった項目は、「問 27：あいさつ」「問 35：計画」「問 31：上役」等である。組織における上下や横の関係の中で、相互の信頼を高め、風通しを良くする取組が改善のポイントと思われる。

【相対的に得点が低かった項目の例】

「問 27：あいさつ」（しない、礼儀、つきあいで、ていねいに、気持ちが通じ合う）

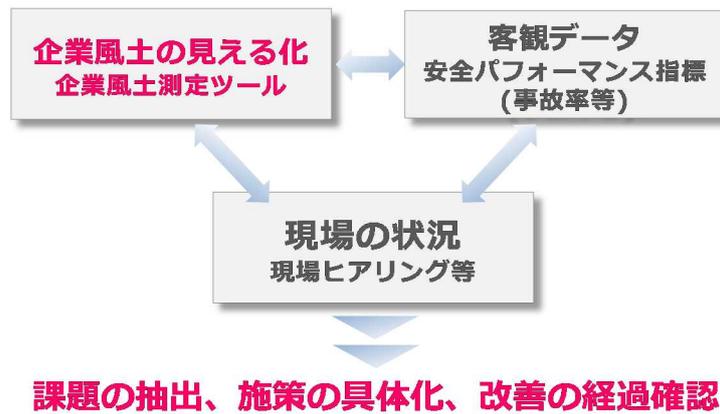
「問 35：計画」（苦手、やりとおす、できやしない、将来、めんみつ）

「問 31：上役」（管理者、きゅうくつ、礼儀、尊敬、うるさい） など

6. 今後の課題

(1) 事業者での活用

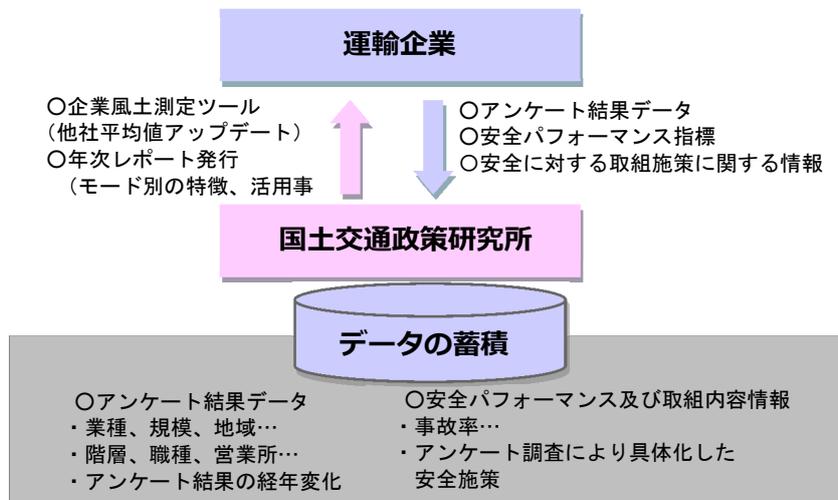
「企業風土測定ツール」の利用は進んできているが、単なる現状把握のためにツールを利用するだけでは、効果は期待できない。自社や事業所の安全をより向上させるための具体的アクションにつなげるための、信念をもった関係者の行動が求められる。アンケート結果と事故率等の安全パフォーマンス指標から現場で起こっていることを想定し、具体的な施策の検討、決定、実施することが必要である（図表 6-1）。当ツールにおいても、この一連の流れに資するべく、活用しやすく有効な仕組みへと改善を進めていきたい。



図表 6-1 自社分析のポイント

(2) データの蓄積と情報提供

国土交通政策研究所では、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いる。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により、運輸企業の安全マネジメントに資する情報提供を今後も継続的に取り組んでいく（図表 6-2）。



図表 6-2 データの蓄積と活用

7. 終わりに

各社の結果を見ると、「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透」は他領域と比較し、低い傾向にありました。安全に対して積極的に取り組み、教育や現場管理を充実させている企業においても、同じ傾向があり、この解決には、トップと現場の橋渡しをする管理者の役割が重要とされます。特に、「問54：管理者育成（私の会社では、管理者の人材育成が重視され、熱心に教育や指導が行われている）」

「問44：現場リーダーの育成（私の職場では、主任・リーダーやその候補者に対し、周りをまとめていくリーダーシップが身につくような育成をしている。）」が、全項目の中でも得点が低いことから、管理者の役割やその育成のための経営者の取組への着目が必要だと考えられます。

また、各社へのアンケート結果の報告書では、「領域Ⅴ：職場メンバーの積極心」における回答の構成比を分析しています。領域Ⅴの項目平均点が1.0点を超える層の全体に占める割合により、組織としての意思疎通のし易さを測定することができます。各社へのヒアリング結果では、この評価が各部署の特徴をよく示す、との声もいただいています。

以上をふまえ、国土交通政策研究所では、安全を実現していくためのカギとなるであろう、管理者の育成や、職場における積極心の向上に向けた事業者の取り組み事例の収集、そしてこれらの取組と安全パフォーマンスや他の設問との相関関係等にも着目し、今後も運輸企業の安全に資する調査研究を進めてまいります。

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27年4月～平成28年3月)

編集 国土交通省 国土交通政策研究所

TEL 03-5253-8816

FAX 03-5253-1678

URL <http://www.mlit.go.jp/pri/>