

運輸企業の組織的安全マネジメントに関する調査研究

研究官 武田 紘輔

本稿の概要

国土交通政策研究所では、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「企業風土測定ツール」(アンケート調査方式)を開発し、鉄道・海運・航空・自動車の4モードに広く展開するとともに、中小運輸企業まで活用出来る仕組みとして提供を行っている。また、利用促進だけでなく、アンケート調査実施データを蓄積し、モード別平均値の分析や活用事例等の情報発信、運輸企業の更なる安全への取組みに資する調査研究を継続している。

本稿では、平成26年12月末までの企業風土測定ツールの利用実績のうち、自動車モードについて、バス・タクシー・トラックに分類した上で、業種別平均値(アンケート調査結果)を算出したので、その傾向について紹介する。

企業風土測定ツールの特徴

同業他社平均値との比較で 自社の強み、弱みを客観視

設問ごとに数値化します。

同業他社平均値との比較が可能ですので、自社の強み、弱みが客観的に分かります。

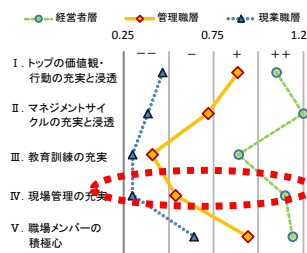
	○:当社	:他社平均	(低い)	0.25	0.50	0.75	(高い)	当社	他社平均	差異
I. トップの価値観と行動の充実と浸透								0.32	0.31	0.01
1. 経営理念(トップの価値観)								0.38	0.30	0.08
問49 経営姿勢への共感								0.32	0.01	0.31
50 コンプライアンスの浸透								0.56	0.53	0.03
56 経営執行の監視								0.25	0.35	-0.10
2. マネジメントシステム								0.16	0.27	-0.11
53 継続的改善								0.06	0.38	-0.32
54 管理者育成(人材育成)								-0.14	0.12	-0.26
55 現場情報の活用								0.96	0.32	0.24

※他社平均は、各4モード(鉄道、自動車、海運、航空)にそれぞれご用意しています

階層別安全意識のギャップ が鮮明に!

階層別に数値化し比較することでギャップが鮮明になります。

他に部門別、職種別など、分析軸はお好みで設定が可能です。



1. はじめに

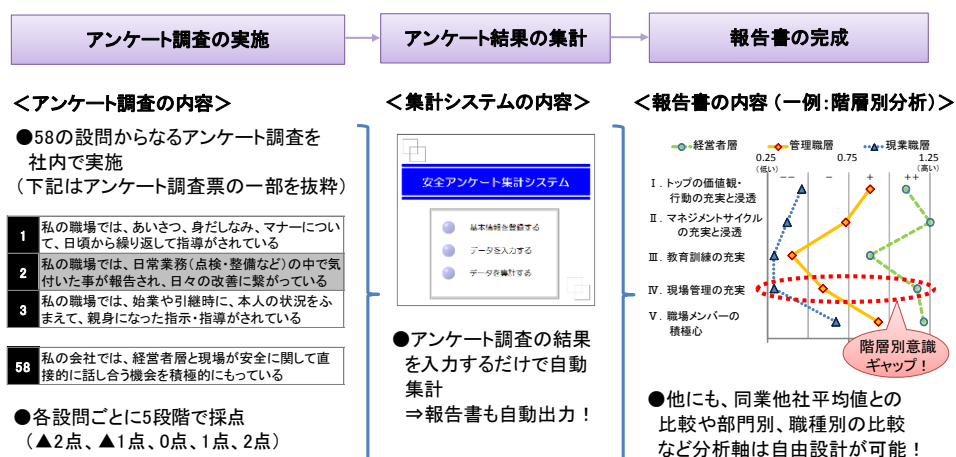
輸送の安全確保は運輸事業の根幹を成すものであり、信頼される輸送サービスを実現するための最も重要な課題である。平成 17 年 4 月に発生した JR 西日本の福知山線の事故等を受けて、平成 18 年度に導入された運輸安全マネジメント制度の導入を背景に、国土交通政策研究所では、経営者層の安全に対する考え方や取り組みが、現場の従業員に至るまでの程度浸透しているか等を運輸企業自らが測り、その結果を活用して改善に結びつけていくための「安全に関する企業風土測定ツール」を開発、平成 24 年度より「鉄道・海運・航空・自動車」の 4 モードに広く展開するとともに、中小運輸企業まで活用出来る仕組みを提供している。本稿では、平成 26 年度における企業風土測定ツールの利用実績のうち、自動車モードについてバス・タクシー・トラックに分類した上で、業種別平均値（アンケート調査結果）を算出したので、その傾向について紹介する。

2. 企業風土測定ツール

(1) 企業風土測定ツールとは？

企業風土測定ツールは、運輸企業におけるトップから現場まで所属する全ての方に全 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い、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ツールである。（図表 1）

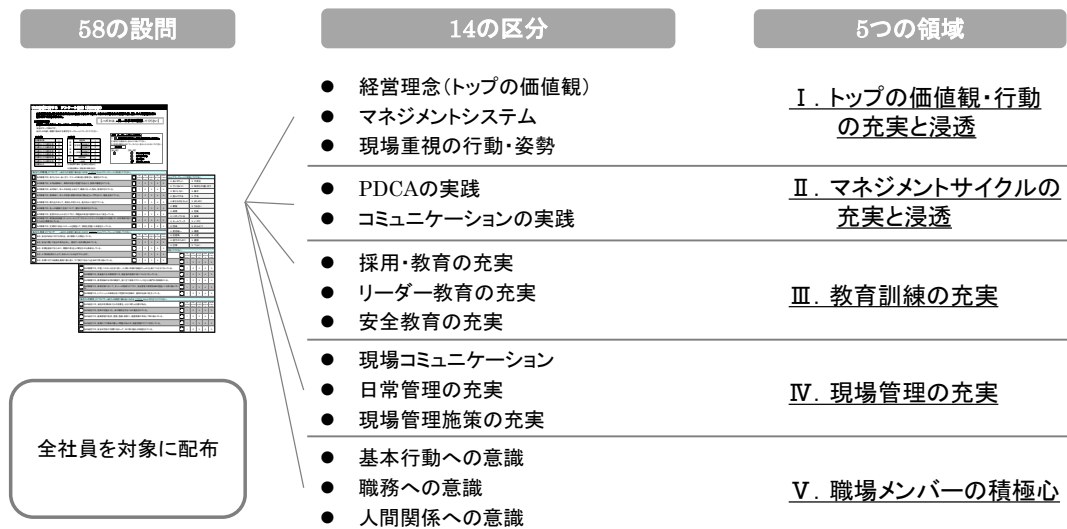
数値化することで、他社平均値との比較、階層別や部門別の分析を可能とし、自社の立ち位置を確認すると共に安全に対する取組みにおいて伸ばすべき点や今後の課題を明らかに出来る。企業風土測定ツールによる安全に関するアンケート調査実施の申込みは、国土交通省国土交通政策研究所のホームページ¹にて受付を行っている。



図表 1 アンケート調査実施の流れ

¹ http://www.mlit.go.jp/pri/shiryout/sonota/anzen_kigyot2013.html

アンケートの設計や集計方法については、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 項目の設問で構成している。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 つの領域に集計した上で測定・評価を行う²。



図表 2 アンケート調査の設計

(2) アンケート調査利用状況

平成 26 年度の企業風土測定ツールを活用したアンケート調査の利用状況は、申込みベースで 50 社以上となった。平成 22 年から平成 26 年末までに報告書作成まで完了しているものは、累計で 154 社 63,892 名である。

申込企業について鉄道モードは、地方鉄道路線を中心に利用頂いている。自動車は、バス（乗合バス事業者が多い）・タクシー・トラック事業者で構成され、大手から中小まで幅広く利用頂いている。

海運は旅客と貨物が約半数ずつであり、航空は航空会社を中心にヘリ事業者も含んでいる。(図表 3)

		1,000人未満	1,000人超	合計
鉄道	社数	15社	1社	16社
	人数	2,014名	5,266名	7,280名
自動車	社数	80社	13社	93社
	人数	19,929名	30,429名	50,358名
海運	社数	25社	0社	25社
	人数	2,914名	0名	2,914名
航空	社数	20社	0社	20社
	人数	3,340名	0名	3,340名
合計	社数	140社	14社	154社
	人数	28,197名	35,695名	63,892名

図表 3 利用状況 (平成 22 年～平成 26 年 12 月末)

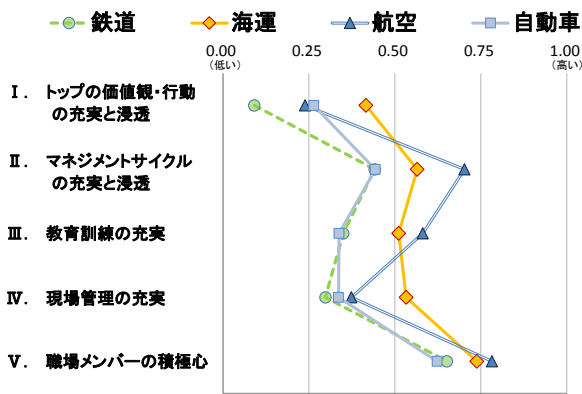
² 設問と区分、領域の対応関係については、参考資料または「国土交通政策研究 109 号 運輸企業の組織的安全マネジメントに関する調査研究」を参照。

モード別の平均値をみると、各モードとも「領域Ⅴ：職場メンバーの積極心」について領域間で相対的に得点が高い。安全を維持する前提として、基本行動等に関する意識を土台として有していると考えられる。また、航空モードにおいては「領域Ⅱ：マネジメントサイクルの充実と浸透」が他モードと比較して極めて得点が高く、組織内で決められた手順、ルールの徹底を重視する文化が形成されているのではないかと考えられる。(図表4)

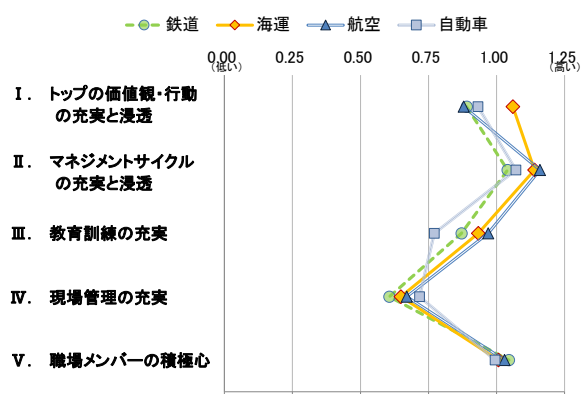
階層別³では、経営者層はモード間でのバラつきが小さい一方で、管理者層や現業職層になるとバラつきが大きく、モードによって違いがみられる。(図表5、6、7)

管理者層は領域Ⅰと領域Ⅳがモード間でバラつきが大きく、自動車モードの得点が最も高い。現業職層においても領域Ⅰと領域Ⅳがモード間でバラつきが大きい、海運モードの得点が最も高い。これは、海運モードでは管理者層と現業職層の間の乖離が小さい一方で、自動車モードは管理者層と現業職層の乖離が大きいといった特徴が表れている⁴。

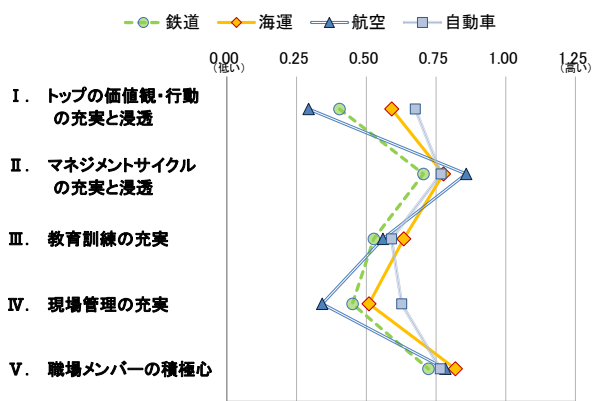
本稿では、自動車モードについてより詳細に「バス・タクシー・トラック」に細分化し、傾向や特徴について紹介する。



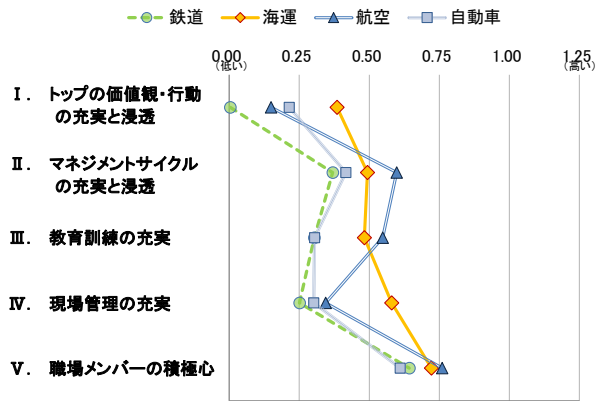
図表4 モード別平均値



図表5 階層別平均値 (経営者層)



図表6 階層別平均値 (管理者層)



図表7 階層別平均値 (現業職層)

³ 経営者層は、企業の経営トップ及び取締役、大規模事業者における支店長なども含む。管理者層は、本社の管理職、営業所の所長や現場のマネジメントを担当する方など。現業職層は、経営者層や管理者層に該当しない方。班長など現場リーダーは、現業職層に含む。

⁴ 各モード別の特徴については、平成26年4月「運輸企業の組織風土に関する分析 ～階層間の意識ギャップに課題～」でも紹介している。http://www.mlit.go.jp/pri/shiryu/press/press20140422.html

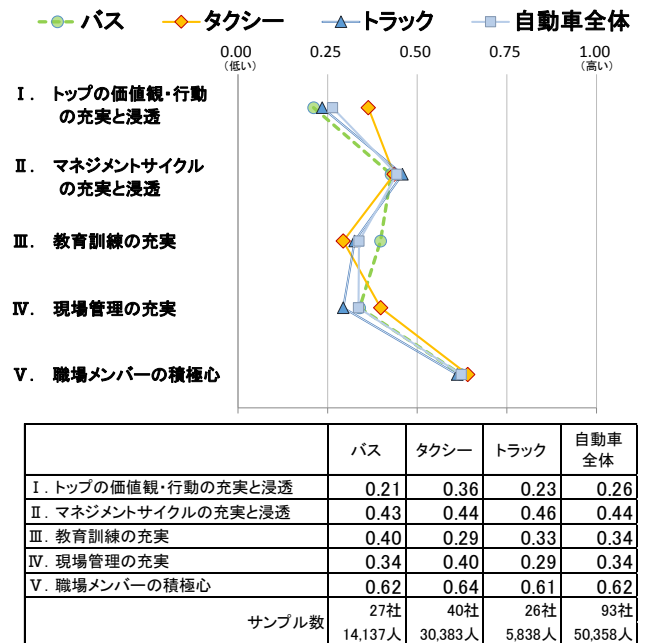
3. バス・タクシー・トラック事業者の平均値と特徴

(1) 業種別平均値

自動車モードをバス・タクシー・トラックに分類し、業種別平均値を算出した。領域別では、業種間で大きな違いは見られないものの、「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透」において、タクシーの得点がバスやトラックと比較して最も高い。(図表 8)

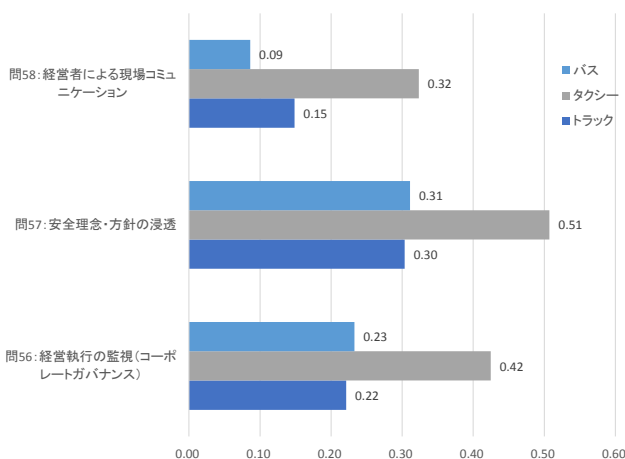
質問項目別に見ると、領域Ⅰは主に経営者層の関わりに関連する項目(安全理念・方針の浸透、現場コミュニケーションなど)で、タクシーの得点がバスやトラックと比較して最も高く、顕著な差が見られる。(図表 9)

また、業種間比較で差異がみられたものとして、「問 5：朝礼の活性化」「問 43：教育訓練の充実」などが挙げられるが、それぞれタクシー、バスの得点が最も高い。(図表 10)

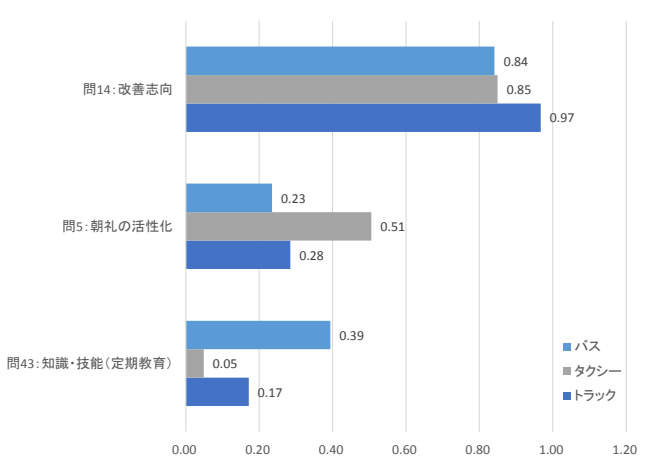


図表 8 業種別平均値

一方、「問 14：改善志向(私は、仕事のやり方が、どうすればより良くなるかを、いつも考えている。)」は、全 58 項目の項目間で相対的に各業種とも得点が高い。(図表 10)



図表 9 特徴的な項目(領域Ⅰ)



図表 10 特徴的な項目(領域Ⅱ～Ⅳ)

(2) 業種階層別平均値

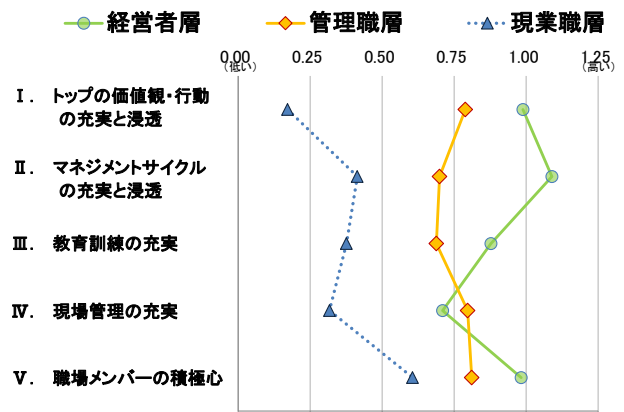
業種階層別を見ると、バスは領域V：職場メンバーの積極心について階層間の乖離が比較的小さく、各領域で経営者層と管理者層の乖離が比較的小さい。一方で、特に管理者層と現業職層の間で領域Iの乖離が大きい。

(図表 11)

タクシーは、領域IV：現場管理の充実で乖離が小さい一方で領域V：職場メンバーの積極心は現業職層が大きく乖離している。

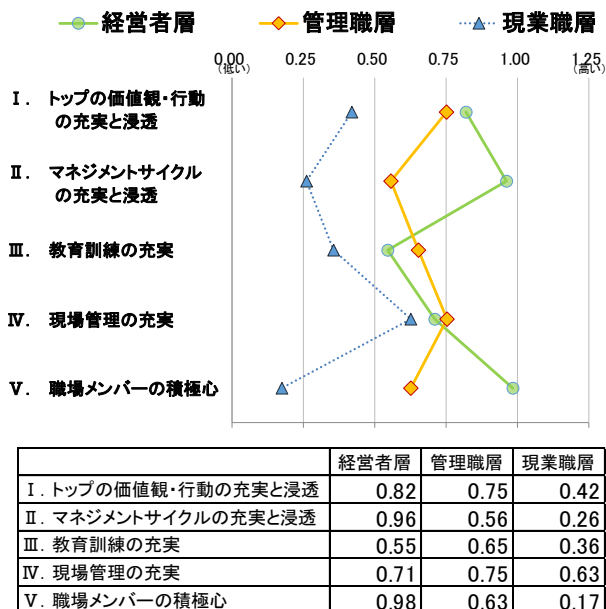
(図表 12)

トラックは、領域IV：現場管理の充実で乖離が小さいものの、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において、管理者層と現業職層の間で大きく乖離している。(図表 13)

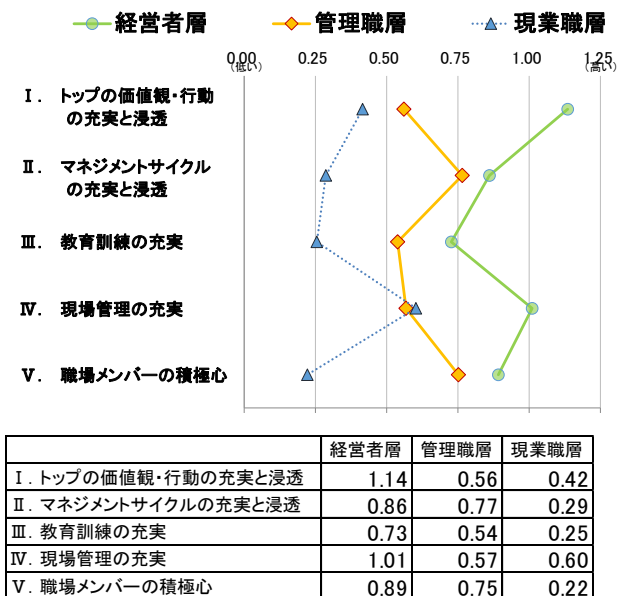


	経営者層	管理職層	現業職層
I. トップの価値観・行動の充実と浸透	0.99	0.79	0.17
II. マネジメントサイクルの充実と浸透	1.09	0.70	0.41
III. 教育訓練の充実	0.88	0.69	0.38
IV. 現場管理の充実	0.71	0.80	0.32
V. 職場メンバーの積極心	0.98	0.81	0.61

図表 11 業種階層別平均値 (バス)



図表 12 業種階層別平均値 (タクシー)



図表 13 業種階層別平均値 (トラック)

⁵ 一部、経営者層や管理者層の属性設定を行っていない企業のデータを含む。

(3) まとめと自社分析への活用

バス・タクシー・トラック別の業種別平均値を比較すると、タクシーは経営者の関与を通じた安全理念・方針の浸透、現場コミュニケーションに関する項目について、バス・トラックと比較して最も得点が高い。一方バスは、「問 43：教育訓練の充実（私の職場では、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。）」についてタクシー・トラックと比較して最も得点が高く、業種としての傾向が表れていると考えられる。

また、自動車モード全体で「問 14：改善志向（私は、仕事のやり方が、どうすればより良くなるかを、いつも考えている。）」が項目間で相対的に得点が高い。安全を前提としつつ、定時性や配送時間を常に意識した交通や物流サービスを提供することが、企業風土として根付いている結果と推察される。

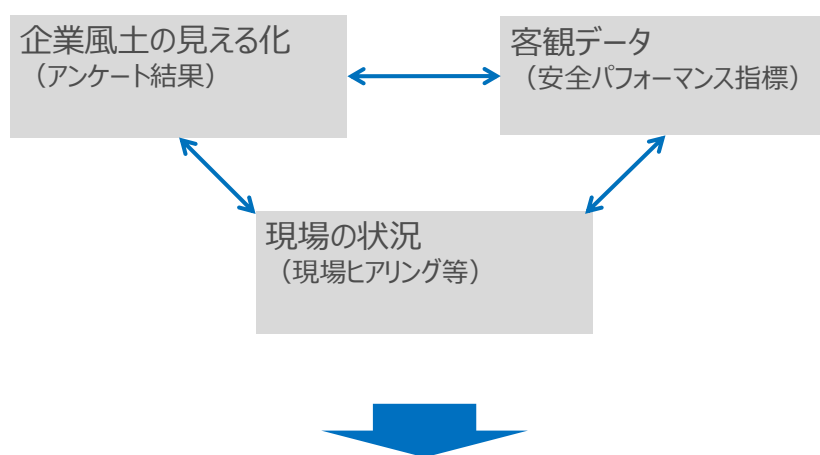
業種別にみると、バスは、特に管理者層と現業職層の間で「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透」の乖離が大きいといった傾向がみられた。例えば、バスにみられる本社と営業所といった組織構造において、経営者が日々現業職と関わって安全に対する考えや方針を伝えていくことが難しい場合も多くみられる。そのような中で、トップの考えや方針を現業職層まで伝えていく本社や営業所の管理者の役割は極めて重要ではないかと考えられる。本社や管理者の役割発揮という点に着目して、自社分析を行っていくことも有効ではないかと考えられる。

タクシーは、バスと比較して領域Ⅰの階層間での乖離は小さい。また、現業職層において「領域Ⅳ：現場管理の充実」が管理者層と得点が近い水準にある一方で「領域Ⅴ：職場メンバーの積極心」は領域間で最も得点が低く、管理者層と大きく乖離している。領域Ⅴは、主に基本行動などに関する質問で構成されており、そのような点に着目した自社分析を行い、行動基準の徹底など施策を具体化していくことも有効ではないかと考えられる。

トラックは、タクシー同様に現業職層の「領域Ⅴ：職場メンバーの積極心」は領域間で最も得点が低く、管理者層と大きく乖離している。また、「領域Ⅱ：マネジメントサイクルの充実と浸透」において管理者と現業職の乖離が大きいといった傾向がみられた。基本行動に加え、現業職層に対する安全目標の浸透や目標の達成状況など、営業所と現場の関わりなどにも着目しつつ、自社分析を行っていくことも有効ではないかと考えられる。

最後に、運輸企業における企業風土測定ツールの活用について取りまとめる。以下を参考に自社における更なる安全への取組みに活かしていただきたい。

- ①自社の安全マネジメントへの取組みにあたり、企業風土測定ツールを活用して自社を客観的に捉える。
- ②今回紹介したモード別平均値を踏まえ、掘り下げて分析すべきポイントを整理する。
- ③アンケート結果に加え、安全パフォーマンスなどの指標や現場の状況（現場ヒアリング等）と照らして、伸ばすべき長所と課題を明らかにする。



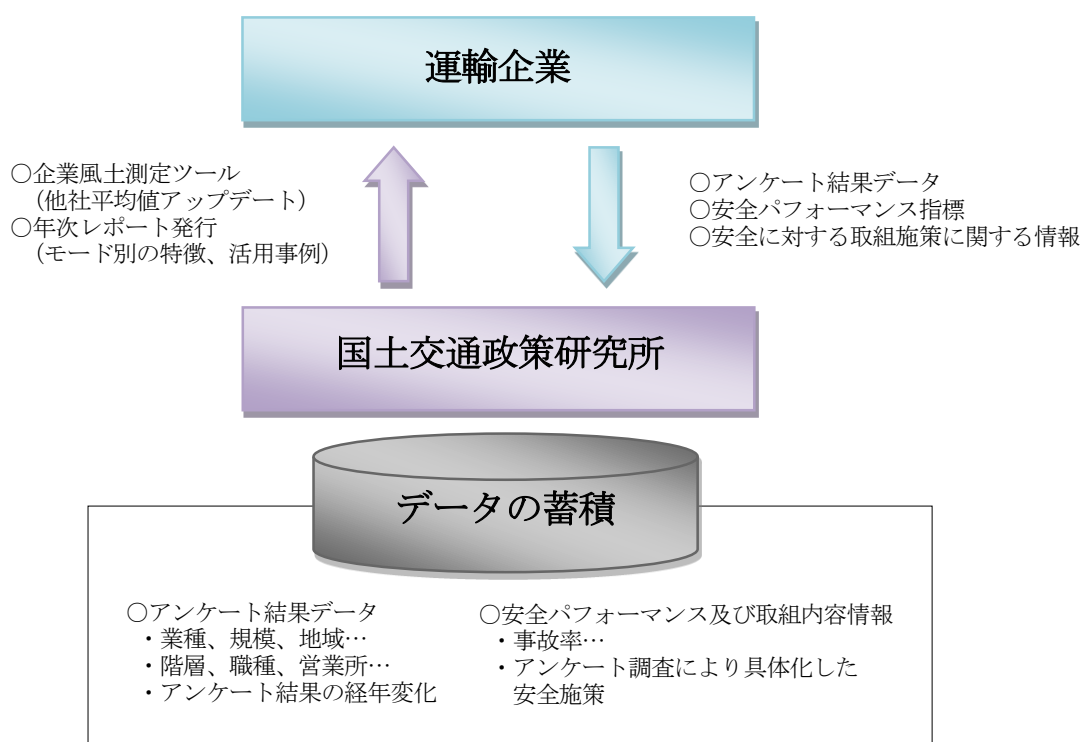
課題の抽出、施策の具体化、改善の経過確認

図表 14 自社分析のポイント

4. 今後の取組み

ツールの利用は、自社の取組みにおいて伸ばすべき長所を明らかにするとともに、安全を当たり前のものとする風土を築いていくための目標や施策を考える上で有効である。

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も継続している。今後、事例研究や年次レポートの発行といった取組みを通じた情報提供や安全パフォーマンス指標との関係性分析など様々な観点から、運輸企業の安全マネジメントにおける現状分析と施策立案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 15 データの蓄積と活用

企業風土測定ツールを用いたアンケート調査の実施支援（無料）は、平成 27 年度も継続して実施を予定している。

お問い合わせ

国土交通省国土交通政策研究所 研究官 武田、仲田、小田

電話：03 - 5253 - 8816（直通） FAX：03 - 5253 - 1678

URL：http://www.mlit.go.jp/pri/ Mail：anzen - pri@mlit.go.jp

【参考資料：業種別平均値】

業種別平均値

分類	タイトル	バス全体 (27社) (14,137人)	タクシー全体 (26社) (5,838人)	トラック全体 (40社) (30,383人)	自動車全体 (93社) (50,358人)
領域	I. トップの価値観・行動の充実と浸透	0.21	0.36	0.23	0.26
区分	1. 経営理念(トップの価値観)	0.24	0.36	0.21	0.26
問49	経営姿勢への共感	-0.05	0.08	-0.06	-0.02
問50	安全に関するコンプライアンスの浸透	0.54	0.57	0.47	0.52
問56	経営執行の監視(コーポレートガバナンス)	0.23	0.42	0.22	0.28
区分	2. マネジメントシステム	0.21	0.31	0.22	0.24
問53	継続的改善	0.29	0.35	0.28	0.30
問54	管理者育成(人材育成)	0.09	0.14	0.12	0.12
問55	現場情報の活用	0.26	0.43	0.27	0.31
区分	3. 現場重視の行動・姿勢	0.19	0.41	0.26	0.28
問51	率先垂範への共感	0.13	0.40	0.33	0.29
問52	問題解決の意思決定	0.23	0.40	0.27	0.29
問57	安全理念・方針の浸透	0.31	0.51	0.30	0.36
問58	経営者による現場コミュニケーション	0.09	0.32	0.15	0.18
領域	II. マネジメントサイクルの充実と浸透	0.43	0.44	0.46	0.44
区分	1. PDCAの実践	0.60	0.65	0.63	0.62
問10	安全の理念・方針の理解	0.65	0.87	0.74	0.75
問11	安全目標の設定	0.63	0.78	0.65	0.68
問12	取り組み計画の具体化	0.53	0.58	0.48	0.52
問13	計画の実行	0.61	0.57	0.58	0.58
問14	改善志向	0.84	0.85	0.97	0.90
問15	見直しと次へのアクション	0.55	0.54	0.57	0.56
問16	文書・記録の管理・活用	0.38	0.34	0.40	0.38
区分	2. コミュニケーションの実践	0.29	0.27	0.33	0.30
問17	職場の風通し	0.73	0.70	0.73	0.72
問18	リーダーシップ	0.19	0.15	0.19	0.18
問19	部署間コミュニケーション	0.43	0.35	0.49	0.44
問20	部署間連携	0.12	0.13	0.26	0.18
問21	報告・連絡・相談の環境づくり	0.55	0.57	0.53	0.55
問22	報告・連絡・相談の実践	0.63	0.56	0.75	0.66
問23	職場環境(仕事面)	0.21	0.23	0.29	0.25
問24	職場環境(健康面)	-0.06	-0.26	-0.23	-0.19
問25	職場環境(精神面)	-0.15	-0.01	-0.06	-0.07
領域	III. 教育訓練の充実	0.40	0.29	0.33	0.34
区分	1. 採用・教育の充実	0.45	0.44	0.35	0.40
問40	人材確保	0.37	0.22	0.23	0.27
問41	採用への経営者の関わり	0.32	0.52	0.39	0.40
問42	新人教育の効果	0.67	0.57	0.42	0.53
区分	2. リーダー教育の充実	0.21	-0.00	0.10	0.10
問43	知識・技能(定期教育)	0.39	0.05	0.17	0.20
問44	現場リーダーの育成	0.01	-0.09	-0.02	-0.03
問45	指導員による指導の効果	0.22	0.04	0.16	0.14
区分	3. 安全教育の充実	0.53	0.45	0.53	0.51
問46	事故分析と再発防止教育	0.57	0.61	0.66	0.62
問47	ヒヤリハットや危険予知訓練の効果	0.65	0.42	0.53	0.53
問48	事故・災害対応手順の見直し	0.37	0.31	0.39	0.36
領域	IV. 現場管理の充実	0.34	0.40	0.29	0.34
区分	1. 現場コミュニケーション	0.45	0.50	0.31	0.40
問3	親身になった指導	0.59	0.57	0.34	0.48
問4	積極的な声かけ	0.52	0.42	0.29	0.39
問5	朝礼の活性化	0.23	0.51	0.28	0.33
区分	2. 日常管理の充実	0.41	0.51	0.36	0.42
問1	基本行動の指導	0.57	0.81	0.69	0.69
問2	効果的な日常点検・整備	0.55	0.48	0.39	0.46
問6	生活管理・健康管理	0.12	0.25	-0.01	0.10
区分	3. 現場管理施策の充実	0.16	0.18	0.22	0.19
問7	賞罰の効果	0.22	0.27	0.17	0.21
問8	ミーティング(班活動等)の充実	0.12	0.22	0.27	0.21
問9	現場ハトール・立会の充実	0.13	0.06	0.21	0.15
領域	V. 職場メンバーの積極心	0.62	0.64	0.61	0.62
区分	1. 基本行動への意識	0.62	0.61	0.59	0.60
問26	健康	0.61	0.64	0.56	0.60
問27	あいさつ	0.31	0.36	0.25	0.30
問28	約束	0.98	1.01	0.98	0.99
問35	計画	0.47	0.41	0.44	0.44
問38	報告	0.71	0.64	0.71	0.69
区分	2. 職務への意識	0.57	0.66	0.57	0.60
問29	終業	0.67	0.72	0.58	0.65
問30	仕事	0.41	0.41	0.48	0.44
問32	車両・機材	0.77	0.96	0.84	0.85
問36	会議・会合	0.57	0.71	0.59	0.62
問39	出勤	0.43	0.49	0.37	0.42
区分	3. 人間関係への意識	0.69	0.65	0.69	0.68
問31	上役	0.33	0.36	0.29	0.32
問33	先輩	0.81	0.76	0.87	0.82
問34	職場仲間	0.60	0.47	0.55	0.55
問37	部下	1.04	1.03	1.06	1.04

注)平成26年12月末時点