

# 運輸企業の組織的安全マネジメントに関する調査研究 ー平成27年度実施支援結果よりー

研究官 児玉 陽太  
前研究官 宮崎 新  
研究官 小田 浩幸  
研究官 藤家 慎太郎

## 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「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、「鉄道・海運・航空・バス・トラック・タクシー」の6モードに展開するとともに、大規模から中小規模事業者まで活用できる仕組みを提供している。ツールで作成される報告書はアンケート結果を数値化し、「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透」「領域Ⅱ：マネジメントサイクルの充実と浸透」「領域Ⅲ：教育訓練の充実」「領域Ⅳ：現場管理の充実」「領域Ⅴ：職場メンバーの積極心」の5つの領域にて集計される。また、仕組みの提供だけでなく、アンケート調査実施データを蓄積し、モード別平均値の公表や活用事例等の情報発信など、運輸企業の更なる安全への取組に資する調査研究を継続している。

平成27年度において実施したアンケート調査の詳細な結果は、「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）～」にて報告する予定である。本稿では、その概要を紹介する。

## ポイント

- ・平成27年度の「安全に関する企業風土測定ツール」の利用実績は、実施ベースで71社、平成22年から平成27年12月末までの実施支援件数は累計で225社82,260名であり、利用社数は年々増加している。
- ・各モードに共通する課題は「領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透」である。特に経営者層と管理者層の意識ギャップの大きさが、現業職層への経営トップの意思浸透の壁となりやすい傾向が見て取れる。
- ・5つの領域の得点を階層別に見ることでモード別の特徴が見て取れる。バス・トラック・タクシーからなる自動車モードにおいては、傾向は似たものとなっているが、タクシーモードの「教育訓練の充実」領域が特徴的に低い傾向にある。
- ・「安全に関する企業風土測定ツール」を継続利用している企業では、回を重ねるごとに概ね改善傾向にあり、当ツールを課題抽出や目標設定に活用することの有効性が見て取れた。
- ・「企業風土測定ツール」の利用は進んできているが、明らかなことは、単なる現状把握に利用するだけでは、効果は期待できないことである。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の問題を想定し、具体的な施策の検討、決定、実施につなげる関係者の取組がカギである。これに資するツールとするための取組が今後の課題である。

## 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組が、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把握し、その結果を活用して改善に結びつけるための「安全に関する企業風土測定ツール」を開発した。平成 24 年度より「鉄道・海運・航空・自動車」のモード別にアンケート調査の実施支援を行っており、平成 27 年度からは、自動車モードを 3 つに分け、「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。利用事業者は大規模事業者から中小規模事業者まで幅広い。

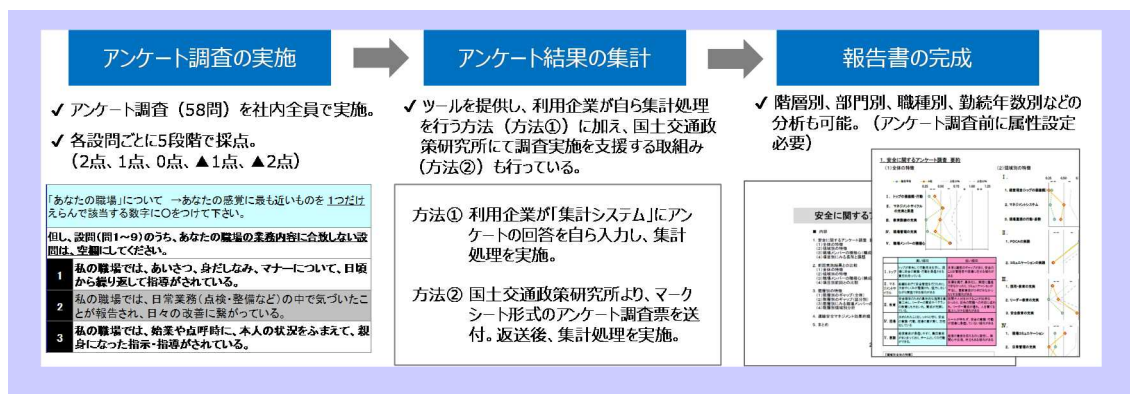
本稿では、平成 27 年 12 月末までの利用実績、モード別平均値と特徴及び継続利用事業者の傾向と特徴について、その概要を紹介する。

## 2. 「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（図表 1）。

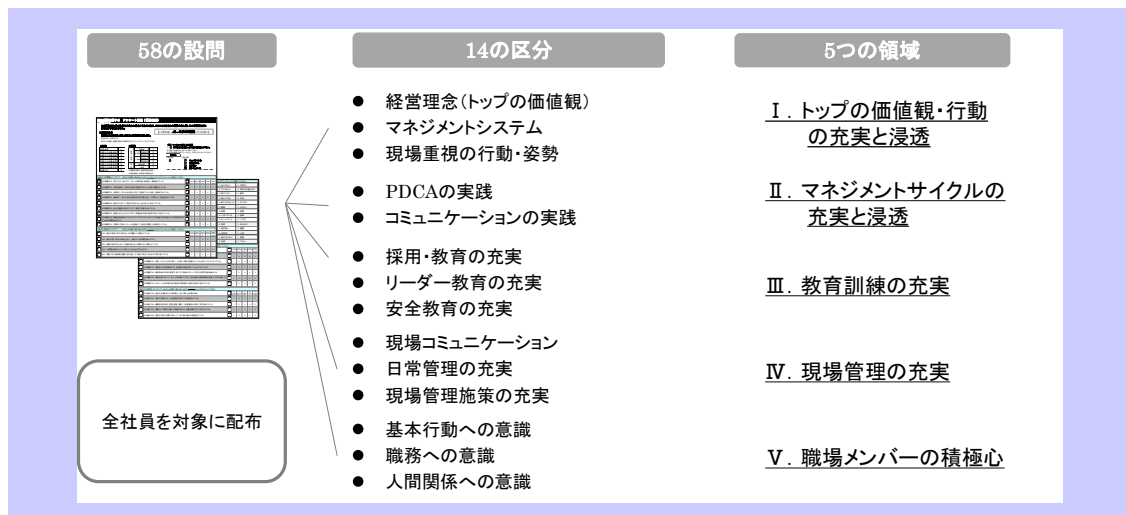
数値化することで、他社との比較、階層別や部門別の分析を可能とし、自社の立ち位置を確認すると共に安全に対する取組において伸ばすべき点や今後の取組課題を明らかにすることができる。「企業風土測定ツール」による安全に関するアンケート調査実施支援は、国土交通省国土交通政策研究所のホームページ<sup>1</sup>にて受付を行っている。



図表 1 アンケート調査実施の流れ

<sup>1</sup> [http://www.mlit.go.jp/pri/shiryoku/anzhen\\_kigyoo.html](http://www.mlit.go.jp/pri/shiryoku/anzhen_kigyoo.html)

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。<sup>2</sup>



図表 2 アンケート調査の体系

## (2) 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 71 社となった。平成 22 年から平成 27 年 12 月末までの実施件数は累計で 225 社 82,260 名となり、利用社数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 77 社 37,511 名と利用が進んでいる（図表 3）。荷主が開催する輸送協力事業者間の勉強会で利用される事例もある。

【モード別：上段 会社数 下段 人数】

モード	24以前	25年度	26年度	27年度	累計
鉄道	11社 1,474名	3社 5,586名	2社 220名	<b>6社</b> <b>1,056名</b>	22社 8,336名
海運	12社 1,006名	5社 679名	8社 1,229名	<b>9社</b> <b>865名</b>	34社 3,779名
航空	9社 1,083名	5社 1,823名	6社 434名	<b>10社</b> <b>2,024名</b>	30社 5,364名
自動車※	42社 16,163名	26社 15,168名	25社 19,027名	<b>46社</b> <b>14,423名</b>	139社 64,781名
合計	74社 19,726名	39社 23,256名	41社 20,910名	<b>71社</b> <b>18,368名</b>	225社 82,260名

※自動車モードの内訳：上段 会社数 下段 人数

モード	24以前	25年度	26年度	27年度	累計
バス	7社 2,390名	9社 4,544名	11社 7,203名	<b>7社</b> <b>6,924名</b>	34社 21,061名
トラック	20社 10,643名	11社 8,504名	9社 11,236名	<b>37社</b> <b>7,128名</b>	77社 37,511名
タクシー	15社 3,130名	6社 2,120名	5社 588名	<b>2社</b> <b>371名</b>	28社 6,209名

図表 3 アンケート調査利用状況(平成 22 年～平成 27 年 12 月末)

<sup>2</sup> 設問と区分、領域の対応関係については、図表 2 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」<http://www.mlit.go.jp/pri/houkoku/gaiyou/kkk109.html> を参照。

### 3. 平成 27 年度のアンケート実施結果

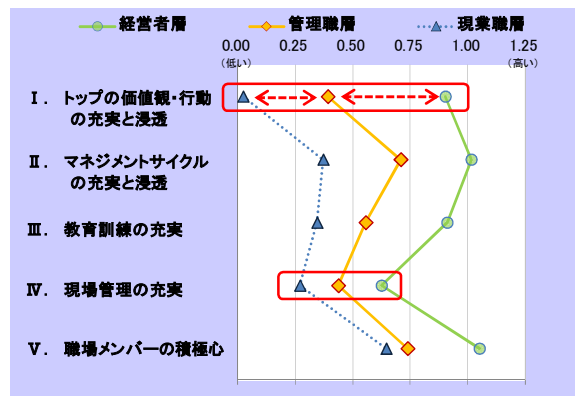
平成 27 年度に実施したアンケート調査の詳細は、「運輸企業の組織的安全マネジメントに関する調査研究 ～安全に関するアンケート調査 年次報告（平成 27 年）～」にて報告する予定である。本稿では、モード別階層別の特徴、モード別平均値及び、本アンケートを継続して利用していただいている事業者（以下「継続利用事業者」という。）の傾向や特徴を紹介する。

#### (1) モード別階層別の特徴

「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

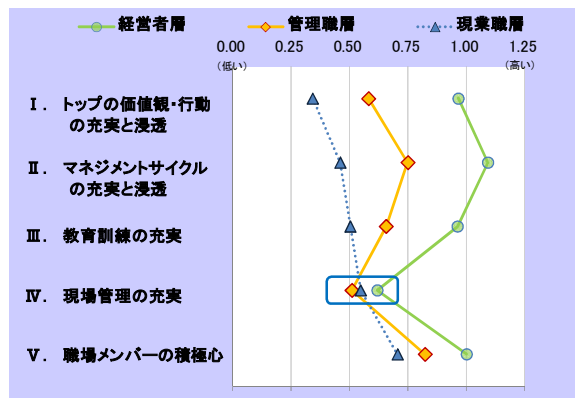
領域 I における階層間のギャップが大きく、現業職層への浸透にも課題がある傾向が見受けられる。特に管理職層と経営者層の意識ギャップの大きさが、現業職層の得点の低さにつながっていると考えられる（図表 4）。また、領域 IV では、班活動等の現場管理施策の充実が課題となっている傾向が見て取れる。



図表 4 階層別鉄道モード平均値(n=22)

##### ② 海運モード

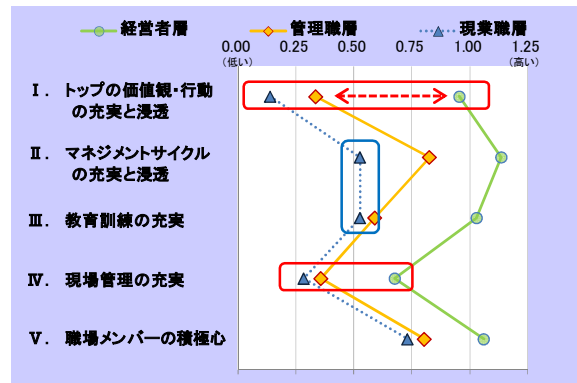
他のモードと比較し、経営者層から現業職層のギャップが比較的小さい傾向にある。領域 IV が比較的高く、船内のコミュニケーション等に力を入れている傾向等が見て取れ、経営者層の問題意識と管理職層及び現業職層の問題意識が近いことが特徴となっている（図表 5）。



図表 5 階層別海運モード平均値(n=34)

### ③ 航空モード

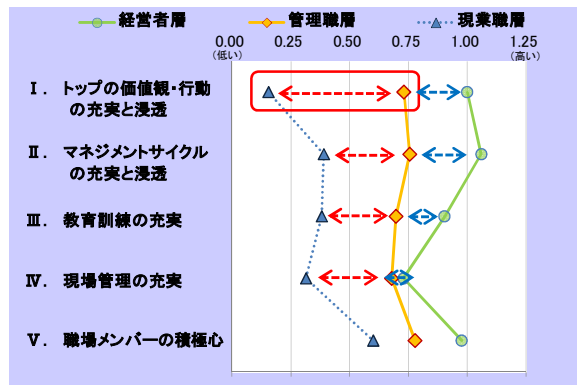
領域Ⅱや領域Ⅲの得点が高く、標準化された手順の徹底や教育訓練の充実が特徴となっている。領域Ⅰにおいて、管理職層以下と経営者層と大きなギャップがあり、現場にとって経営者層が遠い存在になっている傾向がみられる。また、領域Ⅳの低さは、現場の実態が経営者層に伝わっていない、という問題意識が見て取れる（図表6）。



図表6 階層別航空モード平均値(n=30)

### ④ バスモード

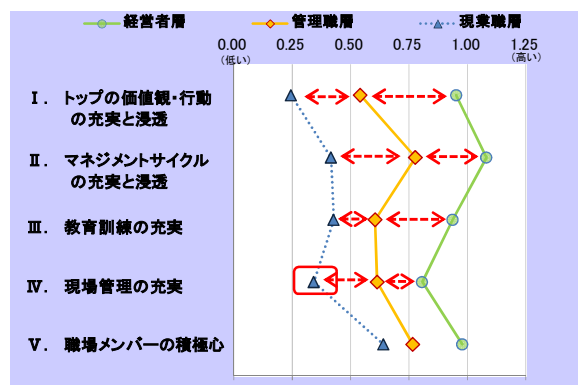
経営者層と管理職層の意識ギャップが比較的小さいことが特徴となっている。一方で管理職層と現業職層のギャップが大きく特に領域Ⅰが課題といえる（図表7）。後述するトラックモードと同様に、管理職層による現業職層とのコミュニケーションの充実がカギと思われる。



図表7 階層別バスモード平均値(n=34)

### ⑤トラックモード

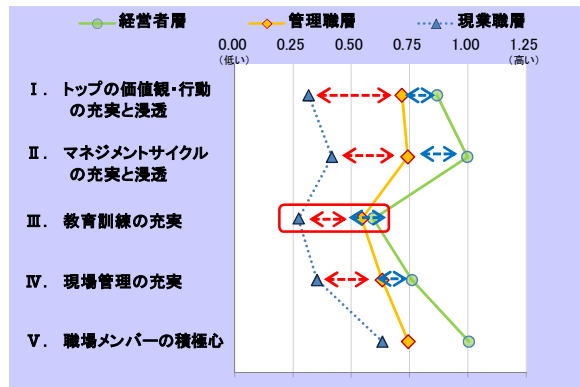
各領域において3階層の意識ギャップが平均的に見て取れる（図表8）。領域Ⅳが低い傾向にある。親身になった指導や積極的な声掛けなど、現場におけるコミュニケーションに課題が現れており、管理者層以上によるこれらの取組が課題ともいえる。



図表8 階層別トラックモード平均値(n=77)

## ⑥ タクシーモード

バスモードと同様に経営者層と管理職層の意識ギャップが小さい傾向がある。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9）。

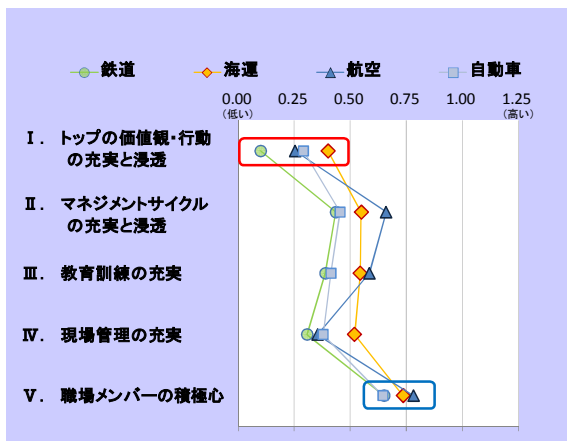


図表9 階層別タクシーモード平均値(n=28)

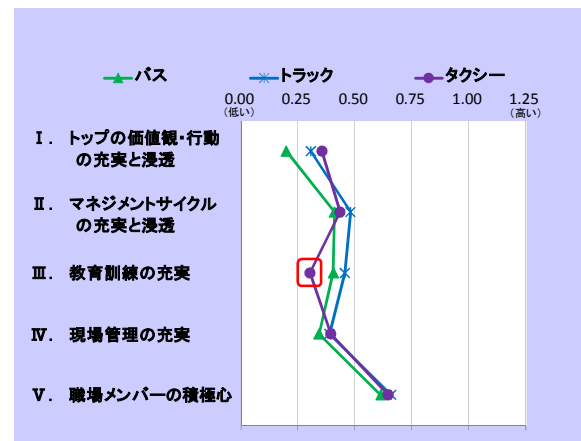
## (2) モード別平均値からみる特徴

### ① 全体の特徴

モード別の平均値をみると、各モードとも領域Ⅴの得点が相対的に高い。基本的な行動に関する意識を土台として有していると考えられる。一方で各モード共通して得点が低い傾向にあるのが領域Ⅰである。「現場重視の行動・姿勢」など経営トップの考えをいかに現場に伝えていくかが課題となっている（図表10）。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、タクシーモードの領域Ⅲの低さが特徴的である。知識・技能に関する教育・訓練の充実度が他の自動車モードと比較し、弱い可能性が見て取れる（図表11）。



図表10 モード別領域別平均値 (n=225)



図表11 自動車モード領域別平均値 (n=139)

## ② モード別領域別の特徴

図表 12 にモード別の平均値を示す。以下にモード別領域別の特徴をまとめる。

<b>領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透</b>
海運が 0.40 点と最も高く、鉄道が 0.10 点と最も低くなっている。海運では「現場重視の行動」が 0.44 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、安全重視の姿勢が現場に浸透している傾向にある。特に航空が 0.78 点、鉄道が 0.62 点と高くなっている。「現場重視の行動・姿勢」が低いモードでは「経営姿勢への共感」も低く、得点がマイナスとなっている。
<b>領域Ⅱ：マネジメントサイクルの充実と浸透</b>
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。
<b>領域Ⅲ：教育訓練の充実</b>
航空が 0.59 点、海運が 0.54 点と高く、タクシーが 0.30 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 0.84 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。
<b>領域Ⅳ：現場管理の充実</b>
海運が 0.52 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。
<b>領域Ⅴ：職場メンバーの積極心</b>
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、前向き、積極的な意識が表れている。一方でバス 0.62 点と得点が低い傾向にあり、「基本行動への意識」、「職務への意識」、「人間関係への意識」が他のモードと比較し、やや低い傾向にある。



タイトル		鉄道 (22社) (8,336人)	海運 (34社) (3,779人)	航空 (30社) (5,364人)	バス (34社) (21,061人)	トラック (77社) (37,511人)	タクシー (28社) (6,209人)	全事業者平均値 (225社) (82,260人)
<b>領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透</b>		<b>0.10</b>	<b>0.40</b>	<b>0.25</b>	<b>0.20</b>	<b>0.31</b>	<b>0.36</b>	<b>0.28</b>
区分	1. 経営理念(トップの価値観)	0.22	0.38	0.33	0.22	0.28	0.36	0.30
問49	経営姿勢への共感	-0.11	0.17	-0.05	-0.06	0.02	0.08	0.01
問50	安全に関するコンプライアンスの浸透	0.62	0.59	0.78	0.52	0.55	0.58	0.59
問56	経営執行の監視(コーポレートガバナンス)	0.16	0.40	0.26	0.21	0.28	0.42	0.29
区分	2. マネジメントシステム	0.12	0.37	0.26	0.21	0.28	0.30	0.27
問53	継続的改善	0.22	0.43	0.37	0.28	0.35	0.35	0.34
問54	管理者育成(人材育成)	-0.03	0.16	-0.03	0.10	0.14	0.13	0.10
問55	現場情報の活用	0.16	0.52	0.43	0.26	0.36	0.42	0.37
区分	3. 現場重視の行動・姿勢	-0.01	0.44	0.19	0.17	0.34	0.40	0.28
問51	率先垂範への共感	-0.04	0.34	0.11	0.12	0.42	0.39	0.27
問52	問題解決の意思決定	-0.04	0.52	0.23	0.20	0.42	0.39	0.33
問57	安全理念・方針の浸透	0.06	0.38	0.21	0.30	0.33	0.51	0.31
問58	経営者による現場コミュニケーション	-0.01	0.52	0.22	0.08	0.21	0.31	0.23
<b>領域Ⅱ. マネジメントサイクルの充実と浸透</b>		<b>0.44</b>	<b>0.55</b>	<b>0.66</b>	<b>0.41</b>	<b>0.48</b>	<b>0.44</b>	<b>0.49</b>
区分	1. PDCAの実践	0.63	0.66	0.78	0.58	0.63	0.65	0.65
問10	安全の理念・方針の理解	0.78	0.64	0.80	0.61	0.68	0.85	0.71
問11	安全目標の設定	0.64	0.54	0.69	0.62	0.65	0.77	0.65
問12	取り組み計画の具体化	0.48	0.45	0.54	0.50	0.47	0.58	0.50
問13	計画の実行	0.56	0.53	0.62	0.57	0.55	0.57	0.57
問14	改善志向	0.88	1.06	1.14	0.81	1.01	0.84	0.97
問15	見直しと次へのアクション	0.47	0.69	0.74	0.53	0.60	0.54	0.60
問16	文書・記録の管理・活用	0.58	0.67	0.96	0.38	0.47	0.35	0.55
区分	2. コミュニケーションの実践	0.29	0.47	0.56	0.28	0.36	0.27	0.37
問17	職場の風通し	0.66	0.76	0.91	0.70	0.77	0.70	0.76
問18	リーダーシップ	0.19	0.40	0.51	0.17	0.24	0.16	0.27
問19	部署間コミュニケーション	0.49	0.74	0.85	0.41	0.53	0.35	0.56
問20	部署間連携	0.15	0.59	0.61	0.11	0.31	0.13	0.32
問21	報告・連絡・相談の環境づくり	0.50	0.57	0.71	0.52	0.58	0.57	0.58
問22	報告・連絡・相談の実践	0.78	0.91	1.13	0.63	0.81	0.56	0.80
問23	職場環境(仕事面)	0.32	0.63	0.64	0.22	0.37	0.23	0.40
問24	職場環境(健康面)	-0.28	-0.35	-0.22	-0.07	-0.24	-0.25	-0.24
問25	職場環境(精神面)	-0.21	-0.22	-0.07	-0.15	-0.09	-0.01	-0.12
<b>領域Ⅲ. 教育訓練の充実</b>		<b>0.39</b>	<b>0.54</b>	<b>0.59</b>	<b>0.41</b>	<b>0.46</b>	<b>0.30</b>	<b>0.45</b>
区分	1. 採用・教育の充実	0.31	0.52	0.68	0.46	0.48	0.45	0.49
問40	人材確保	0.15	0.32	0.43	0.37	0.43	0.24	0.35
問41	採用への経営者の関わり	0.28	0.70	0.99	0.32	0.45	0.51	0.53
問42	新人教育の効果	0.49	0.54	0.62	0.68	0.56	0.59	0.58
区分	2. リーダー教育の充実	0.22	0.28	0.36	0.22	0.22	0.01	0.22
問43	知識・技能(定期教育)	0.36	0.31	0.45	0.42	0.36	0.08	0.34
問44	現場リーダーの育成	-0.07	0.05	0.03	0.01	0.04	-0.09	0.01
問45	指導員による指導の効果	0.37	0.46	0.61	0.24	0.27	0.04	0.32
区分	3. 安全教育の充実	0.64	0.84	0.71	0.54	0.67	0.45	0.65
問46	事故分析と再発防止教育	0.80	0.97	0.89	0.59	0.83	0.62	0.79
問47	ヒヤリハットや危険予知訓練の効果	0.58	0.73	0.69	0.65	0.65	0.43	0.63
問48	事故・災害対応手順の見直し	0.54	0.81	0.55	0.38	0.53	0.31	0.53
<b>領域Ⅳ. 現場管理の充実</b>		<b>0.31</b>	<b>0.52</b>	<b>0.35</b>	<b>0.34</b>	<b>0.39</b>	<b>0.39</b>	<b>0.39</b>
区分	1. 現場コミュニケーション	0.44	0.53	0.56	0.46	0.40	0.50	0.46
問3	親身になった指導	0.50	0.70	0.63	0.59	0.44	0.58	0.55
問4	積極的な声かけ	0.53	0.71	0.64	0.55	0.44	0.43	0.53
問5	朝礼の活性化	0.29	0.18	0.41	0.24	0.31	0.49	0.31
区分	2. 日常管理の充実	0.41	0.59	0.37	0.42	0.48	0.52	0.47
問1	基本行動の指導	0.59	0.69	0.34	0.56	0.77	0.81	0.66
問2	効果的な日常点検・整備	0.48	0.87	0.72	0.55	0.58	0.49	0.62
問6	生活管理・健康管理	0.14	0.20	0.04	0.14	0.10	0.25	0.13
区分	3. 現場管理施策の充実	0.08	0.44	0.14	0.15	0.29	0.17	0.23
問7	賞罰の効果	-0.22	0.03	-0.10	0.19	0.14	0.25	0.08
問8	ミーティング(班活動等)の充実	0.12	0.60	0.40	0.14	0.37	0.19	0.33
問9	現場ハット・立会の充実	0.33	0.69	0.11	0.13	0.36	0.05	0.30
<b>領域Ⅴ. 職場メンバーの積極心</b>		<b>0.65</b>	<b>0.74</b>	<b>0.78</b>	<b>0.62</b>	<b>0.66</b>	<b>0.65</b>	<b>0.68</b>
区分	1. 基本行動への意識	0.64	0.70	0.78	0.60	0.63	0.62	0.66
問26	健康	0.53	0.62	0.72	0.58	0.58	0.65	0.61
問27	あいさつ	0.34	0.30	0.51	0.30	0.28	0.37	0.33
問28	約束	1.13	1.10	1.19	0.97	1.03	1.02	1.06
問35	計画	0.42	0.60	0.65	0.45	0.51	0.41	0.51
問38	報告	0.76	0.87	0.84	0.72	0.75	0.65	0.77
区分	2. 職務への意識	0.55	0.65	0.69	0.56	0.61	0.66	0.62
問29	終業	0.58	0.55	0.50	0.65	0.59	0.73	0.60
問30	仕事	0.46	0.62	0.91	0.38	0.51	0.42	0.55
問32	車両・機材	0.74	0.97	0.88	0.76	0.89	0.96	0.87
問36	会議・会合	0.69	0.81	0.81	0.58	0.67	0.71	0.70
問39	出勤	0.29	0.31	0.35	0.41	0.41	0.49	0.38
区分	3. 人間関係への意識	0.79	0.89	0.90	0.70	0.75	0.66	0.78
問31	上役	0.38	0.57	0.48	0.34	0.35	0.36	0.40
問33	先輩	0.97	1.06	1.07	0.81	0.95	0.76	0.94
問34	職場仲間	0.70	0.76	0.75	0.61	0.60	0.48	0.64
問37	部下	1.12	1.18	1.30	1.05	1.11	1.04	1.13
人数		378.9	111.1	178.8	619.4	487.2	221.8	365.6

注:平成27年12月末時点

：モード間比較で最も高い数値  
：モード間比較で最も低い数値

図表 12 モード別平均値



### (3) 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27年12月までに「企業風土測定ツール」を継続的に活用している事業者は23社であった。事業者の継続的な取組が、各領域の得点の変化にどのように現れているかを紹介する。なお、継続利用事業者のデータのうち、対象者の大幅変更等により、経年比較できないと考えられるデータは除外しており、対象サンプルは19社となった。

5領域	合計(19社)		鉄道(4社)		海運(4社)		航空(3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	63	37	100	0	50	50	67	33	50	50
II. マネジメントサイクルの充実と浸透	32	68	75	25	50	50	0	100	13	88
III. 教育訓練の充実	68	32	100	0	50	50	67	33	63	38
IV. 現場管理の充実	63	37	75	25	75	25	33	67	63	38
V. 職場メンバーの積極心	68	32	75	25	50	50	67	33	75	25

図表 13 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(19社)		鉄道(4社)		海運(4社)		航空(3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)	63	37	100	0	50	50	67	33	50	50
	2. マネジメントシステム	63	37	100	0	50	50	67	33	50	50
	3. 現場重視の行動・姿勢	63	37	100	0	50	50	33	67	63	38
領域 II	1. PDCAの実践	26	74	50	50	50	50	0	100	13	88
	2. コミュニケーションの実践	53	47	75	25	75	25	33	67	38	63
領域 III	1. 採用・教育の充実	68	32	100	0	50	50	67	33	63	38
	2. リーダー教育の充実	74	26	75	25	100	0	33	67	75	25
	3. 安全教育の充実	74	26	100	0	75	25	67	33	63	38
領域 IV	1. 現場コミュニケーション	58	42	75	25	25	75	33	67	75	25
	2. 日常管理の充実	63	37	75	25	75	25	33	67	63	38
	3. 現場管理施策の充実	58	42	75	25	75	25	33	67	50	50
領域 V	1. 基本行動への意識	58	42	75	25	50	50	33	67	63	38
	2. 職務への意識	47	53	50	50	25	75	67	33	50	50
	3. 人間関係への意識	68	32	75	25	50	50	100	0	63	38

図表 14 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、領域IIを除き6割を超える事業者において、過年度と比較し改善している(図表13)。14区分においても「PDCAの実践」「職務への意識」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14)。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、領域別の特徴と改善した項目を紹介する。

### 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の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。

#### 【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」などの刺激語に対し、ランダムに並べた 5 つの反応後（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しようとする領域である。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

## 4. 今後の課題

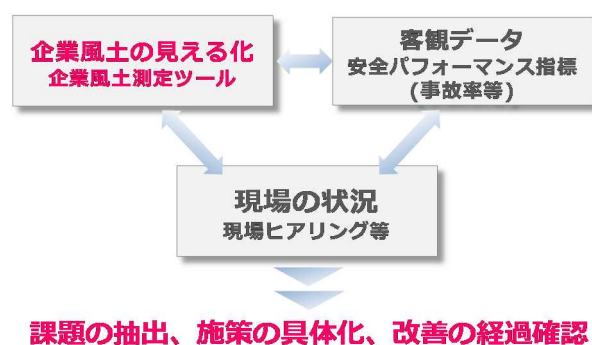
### (1) 事業者での活用

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、低い傾向にある。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、同じ傾向がみられる。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思われるが、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。）」は、全項目の中でも得点が低い。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と思われる。

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る。具体的には、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評価している。各社へのヒアリング結果より、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る。領域Vの構成比と安全パフォーマンスの相関関係や他の設問との相関関係等の検討は今後の課題である。

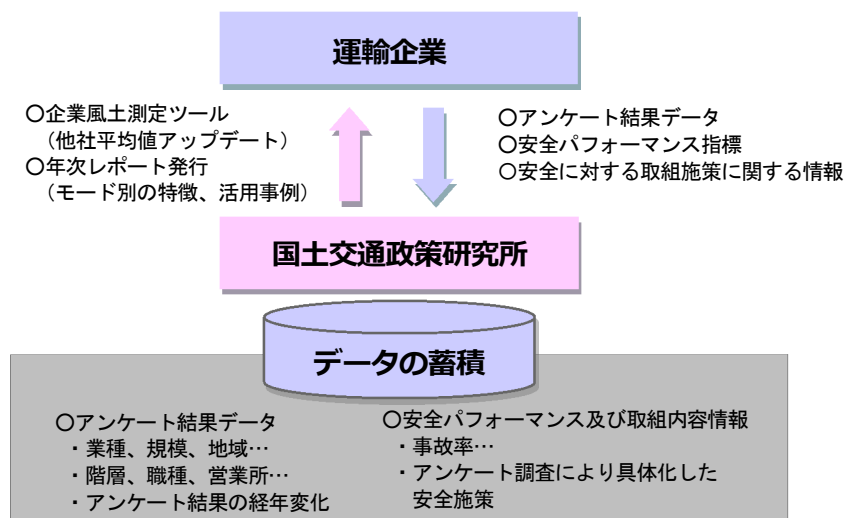
「企業風土測定ツール」の利用は進んできているが、単なる現状把握のためにツールを利用するだけでは、効果は期待できない。自社や事業所の安全をより向上させるための具体的なアクションにつなげるための、信念をもった関係者の行動が求められる。アンケート結果と事故率等の安全パフォーマンス指標から現場で起こっていることを想定し、具体的な施策の検討、決定、実施することが必要である。当ツールにおいても、この一連の流れに資するべく、活用しやすく有効な仕組みへと改善を進めていきたい。



図表 15 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 16)。



図表 16 データの蓄積と活用