

国土交通政策研究所シンポジウム

**「企業風土測定ツールから  
見えてきた現場の課題」**

平成26年6月17日（火）

国土交通省 国土交通政策研究所

研究官 武田 紘輔

# 1 調査研究概要（背景）

運輸分野における事故多発を受けて、平成18年10月に「運輸安全マネジメント制度」が導入される。



しかし運輸企業は輸送の安全確保のみならず、労働災害など様々なリスクを、組織的に管理することが求められる。



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手法**）、確立することが必要。



組織的安全マネジメントの優良事業者の事例を収集・分析し、広く中小運輸企業に活用されるよう手法として提供。



また優良事例の収集・分析を通じて、安全風土の重要性を確認。  
⇒安全風土を計画的に改善していけるようなツールの開発に着手。

# 1 調査研究概要（安全に関する企業風土測定ツール開発経緯）

2009年度

- ・ 郵送調査による優良運輸企業のリストアップ →1,204社から回答
- ・ 優良運輸企業ヒアリング →64社実施
- ・ ケーススタディ作成 →うち、事業者62社の事例を国政研HPに公開



・ 優良品業者の安全に対する取り組みレベルがどの程度高いのか？また、優良品業者の取り組みを自社に取り入れようとする運輸事業者の側から見て、何から取り組みれば良いのか分からない上に、改善効果の把握まで出来ない。



・ 企業風土を見える化することを目的として「安全に関する企業風土測定ツール（アンケート調査方式）」の開発を決定。



## 【アンケート調査票完成に向けた取り組み】

- ・ 既往研究を調査、調査票作成のプロセス、留意点等についてまとめる。
- ・ 訪問調査の結果より抽出した特徴を骨子にアンケート調査票の設問を作成。
- ・ 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」と設問内容の検証を行い、設問の修正等を実施。



# 1 調査研究概要（安全に関する企業風土測定ツール開発経緯）

2010年度

- ・アンケート調査票第1版が完成。
- ・企業風土測定ツール試行版（自動車版） → 8社 3,200名に実施。
- ・企業風土測定ツール（自動車版）の公開



- ・業界平均との比較分析などにおいて、モード別の対応が必要。
- ・アンケート調査票の質問項目について、各モードに対応させることが必要。



2011年度

- ・航空版、鉄道版、海運版の企業風土測定ツールの作成をスタート
- **鉄道11社1,474名、海運12社1,006名、航空9社1,083名**に調査を実施。更に、各モード2現場でヒアリング調査を実施。



2012年度

- ・航空版、鉄道版、海運版の企業風土測定ツールの公開
- ・アンケート調査票の妥当性検証（大規模事業者調査、優良事業者調査）
- 鉄道事業者A社、中小運送事業者B社、大手物流会社C社へのヒアリング
- ・2013年5月31日時点で、累計100社、40,334名のアンケート実施に至る。



2013年度

- ・2014年2月までに、更に20,000名以上を対象にアンケート実施。
- ・分析や施策立案に対するアドバイスを継続して実施。活用事例の収集に着手。

## 2 企業風土測定ツールの全体像

国土交通省 国土交通政策研究所では、下記の仕組みを用いたアンケート調査実施支援を事業者に対して行っている。

### ① アンケート調査の実施

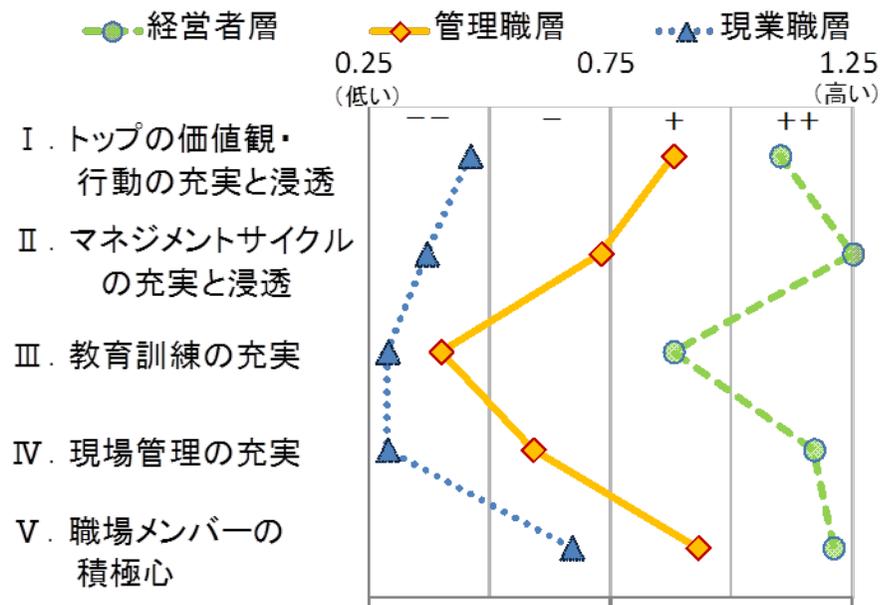
↓  
58の質問からなるアンケート調査を社内で実施

### ② アンケート結果の集計

↓  
システムを用いて結果の集計  
各設問ごとに5段階で採点  
(▲2点、▲1点、0点、1点、2点)

### ③ 報告書の完成

<報告書より一部抜粋>



他にも、同業他社平均値との比較や部門別、職種別の比較など詳細な分析が可能

# 3 モード別平均値の活用

モード別の平均値との比較、現場の実態と照らして分析することで長所や課題を明らかにすることが出来る。

## 自社分析への活用

モード別の平均値と自社の調査結果を比較分析し、何故高くなっているのか、低くなっているのか現場の実態と照らして分析を行うことで、企業風土の見える化だけでなく、自社の長所や課題を明らかにし、今後の安全に対する取組み施策の具体化に活用することが出来る。

## <蓄積データのモード別、規模別分類>

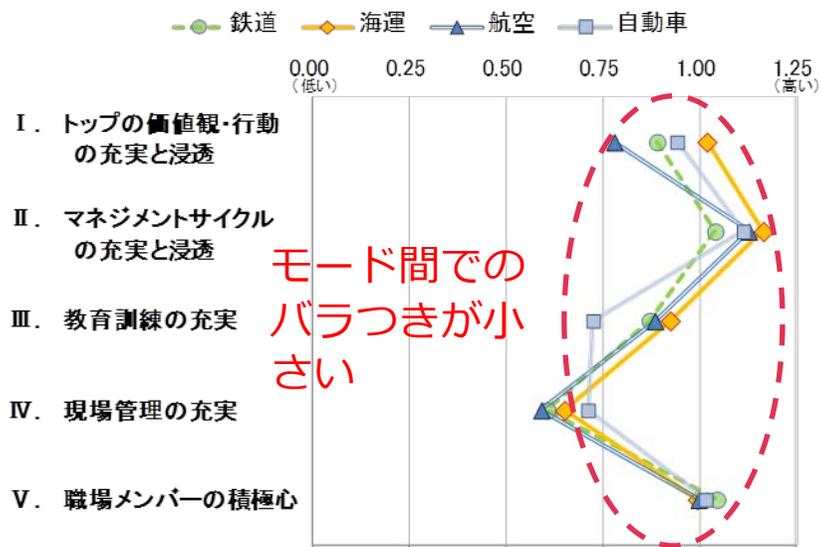
		1,000人未満	1,000人超	合計
鉄道	社数	15社	1社	16社
	人数	2,014名	5,266名	7,280名
自動車	社数	62社	6社	68社
	人数	15,220名	16,111名	31,331名
海運	社数	17社	0社	17社
	人数	1,685名	0名	1,685名
航空	社数	14社	0社	14社
	人数	2,906名	0名	2,906名
合計	社数	108社	7社	115社
	人数	21,825名	21,377名	43,202名

(平成22年度～25年12月20日までの累計)

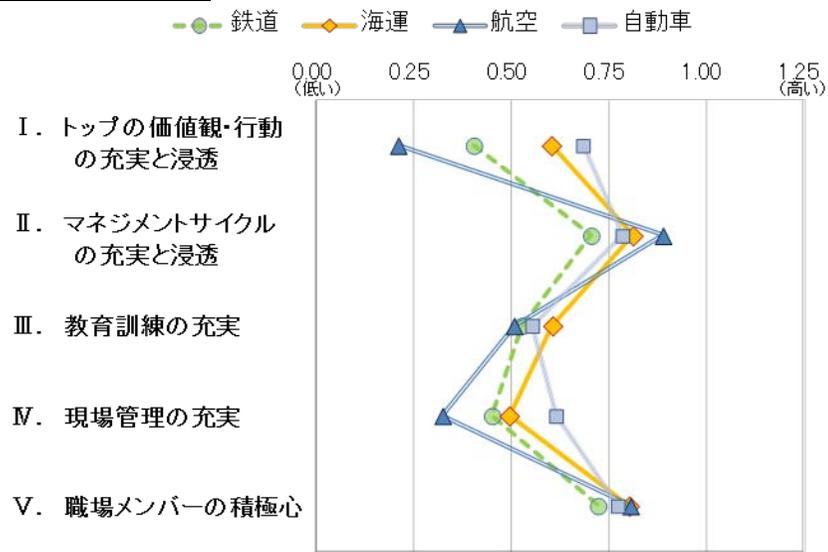
注) モードについて、自動車は、バス、ハイヤー・タクシー、トラックを合計したものである。海運は貨物と旅客を合わせたものとなっている。また、経年で分析するために、過去から数回申込みがあった事業者も、その都度、社数と人数をカウントしている。

# 4 モード別、階層別の状況

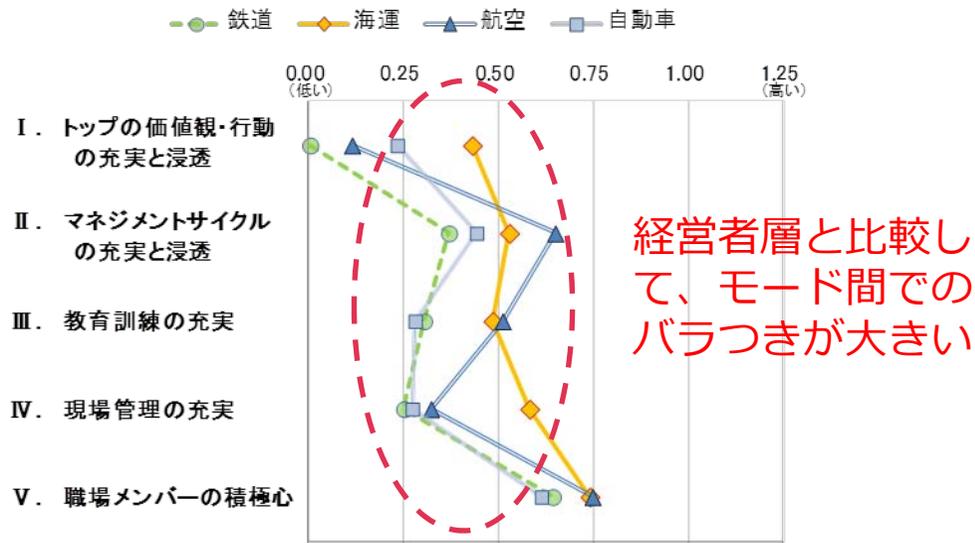
## (1) 経営者層



## (2) 管理職層



## (3) 現業職層



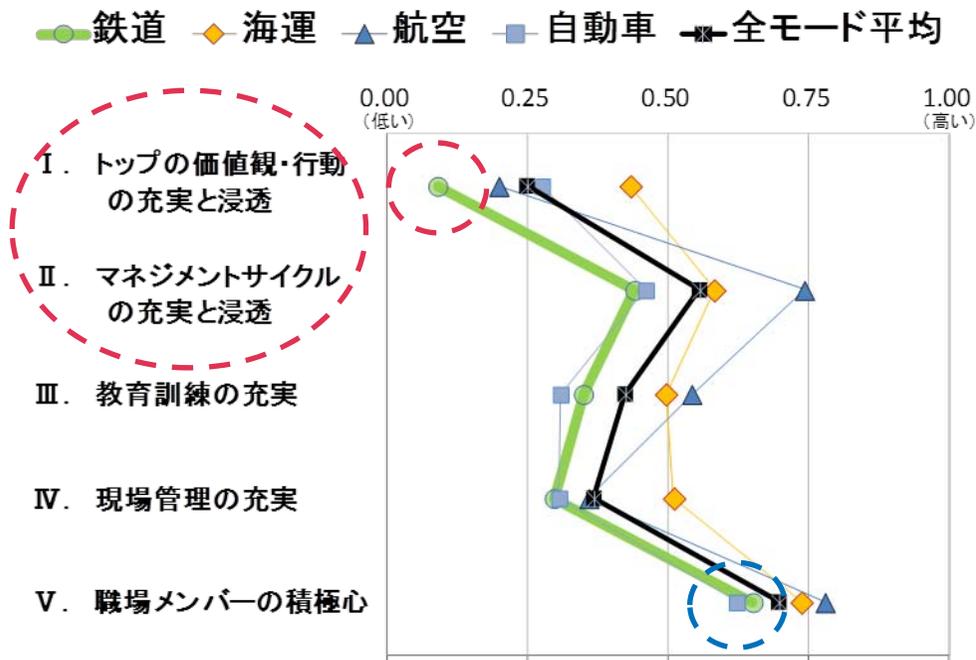
○経営者層は、各モードで概ね共通した結果となっている。

○現業職層は、モードによってバラつきが大きく、モードの特徴が表れている。

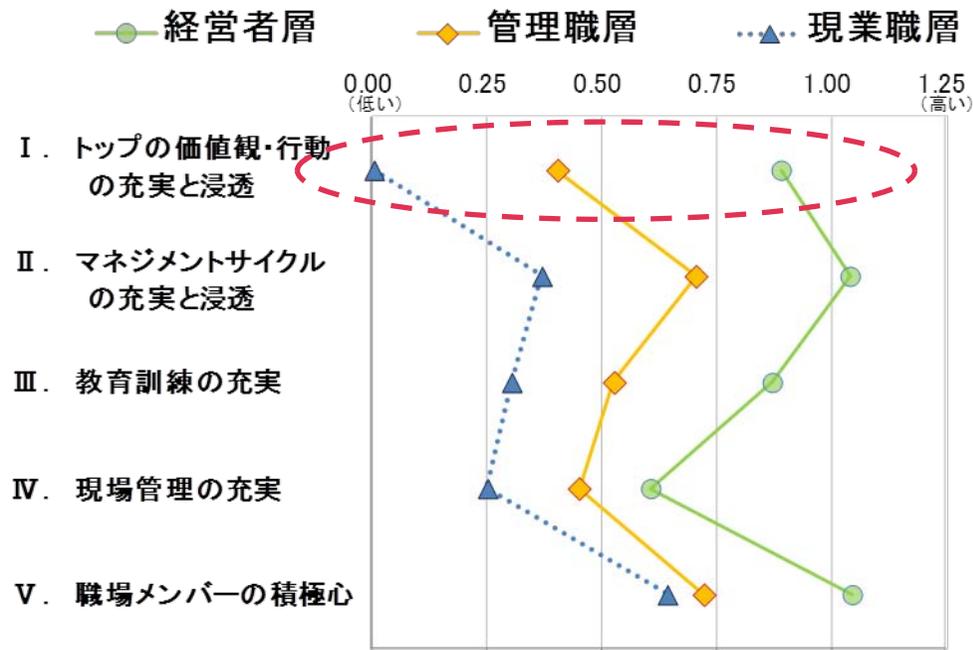
⇒企業風土は、現場に実態が表れる。現場に目を向けていくことが重要。

# 5 モード別の特徴（鉄道モード）

## 《モード平均値》



## 《モード階層別平均値》



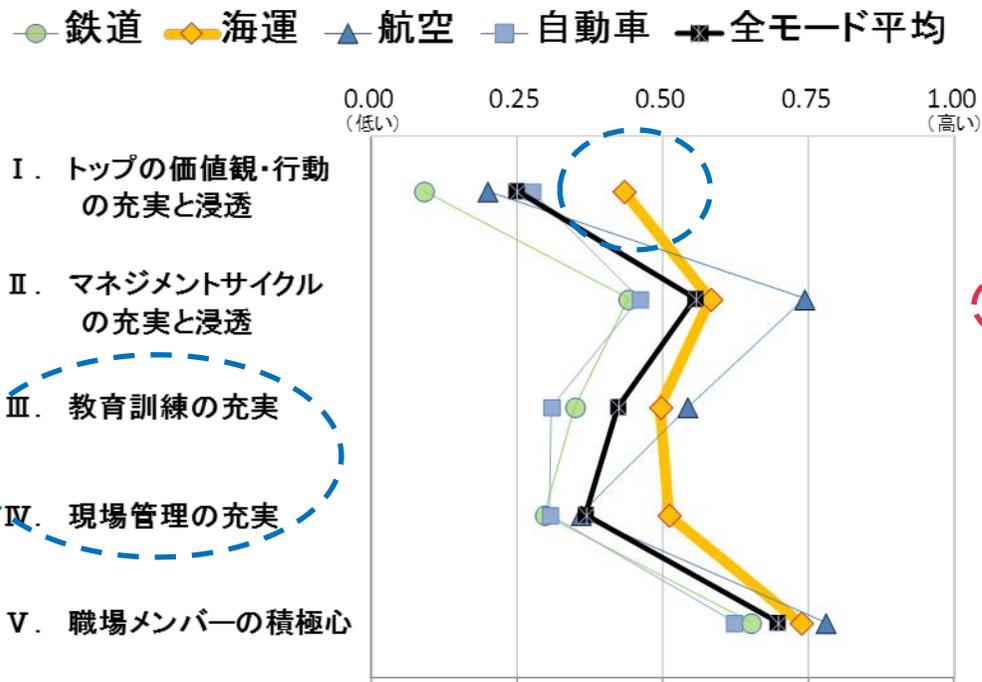
**特徴①：職務の責任に対する意識に関連する項目の得点が高い。（項目間での比較）**

**特徴②：自発的な改善に関連する項目の得点が低い。（項目間での比較）**

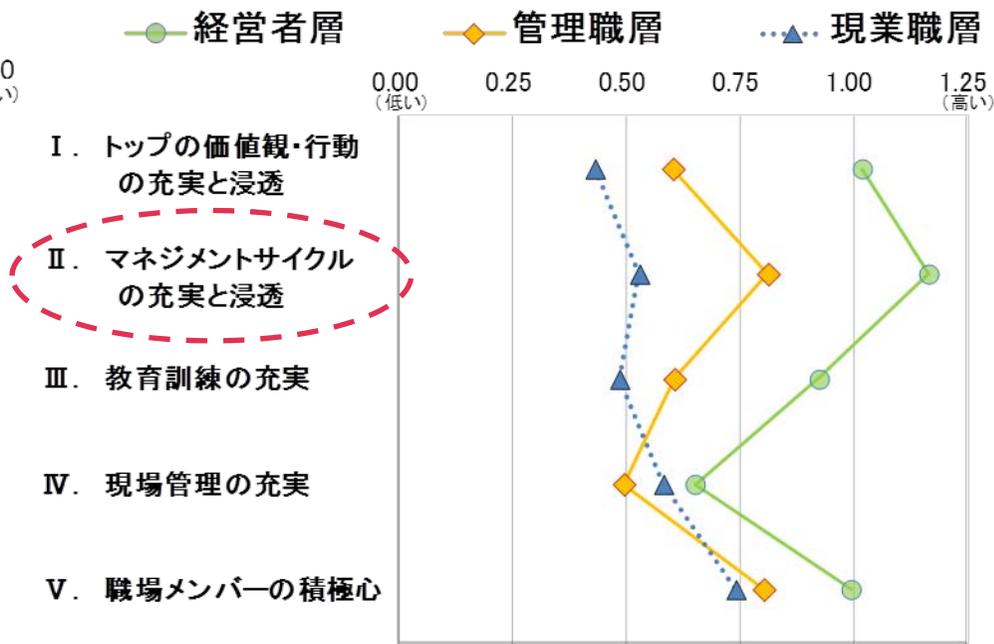
**特徴③：経営者の理念や方針、取組みの理解に関する項目の得点が低く、階層間で意識ギャップがみられる。（他モードとの比較）**

# 5 モード別の特徴（海運モード）

## 《モード平均値》



## 《モード階層別平均値》



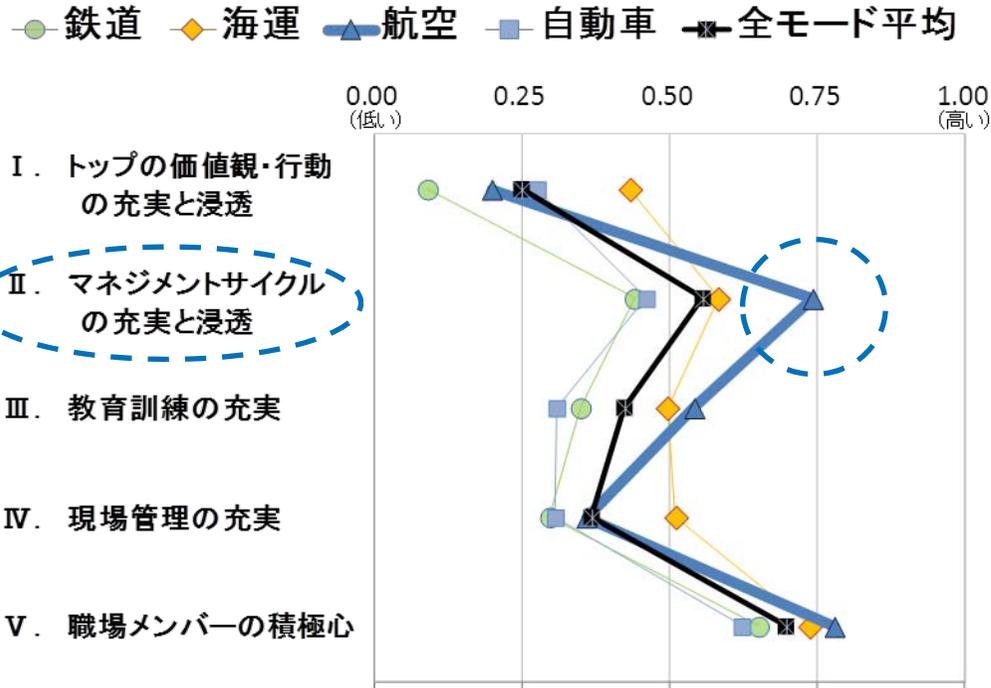
**特徴①：経営者層の取組みの理解、理念や方針の浸透に関連する項目の得点が高い。（他モードとの比較）**

**特徴②：安全教育や日常管理についての得点が高い（他モードとの比較）**

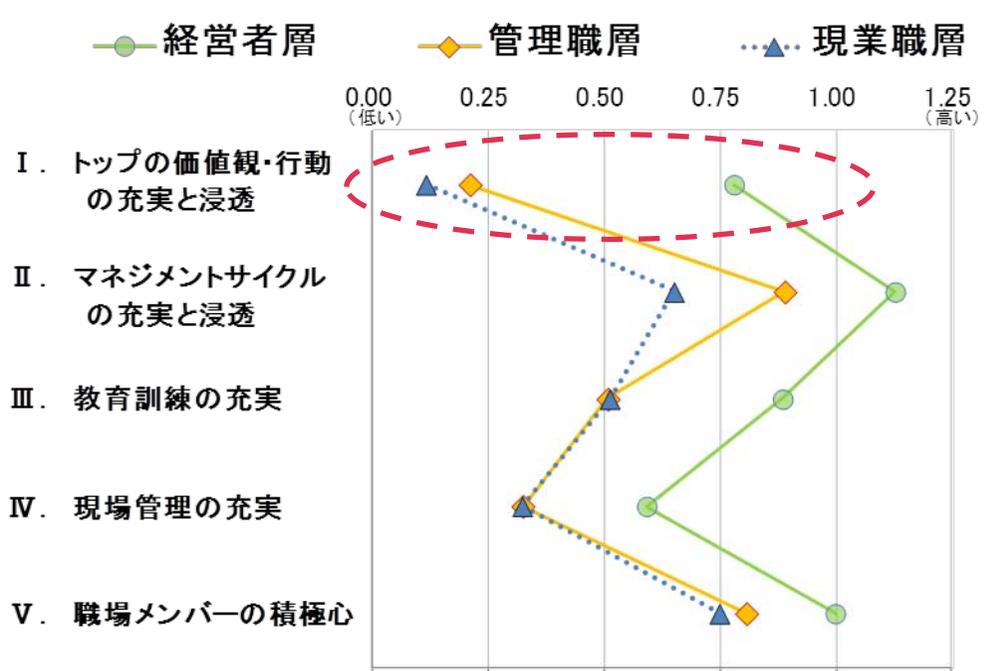
**特徴③：健康面等に関する上役の関わりについて相対的に得点が低い（他モードとの比較、項目間での比較）**

# 5 モード別の特徴（航空モード）

## 《モード平均値》



## 《モード階層別平均値》



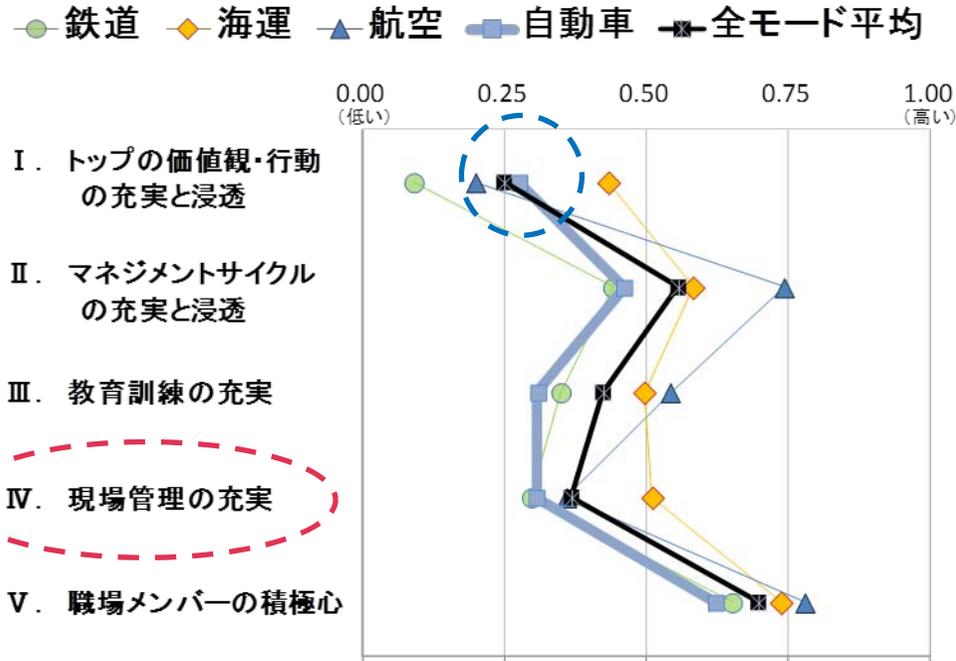
**特徴①**：手順やルールの徹底に関連する領域Ⅱの得点が高い。（他モードとの比較）

**特徴②**：管理職層、現業職層の意識ギャップが小さく、横の連携に関する項目も得点が高い。（他モードとの比較）

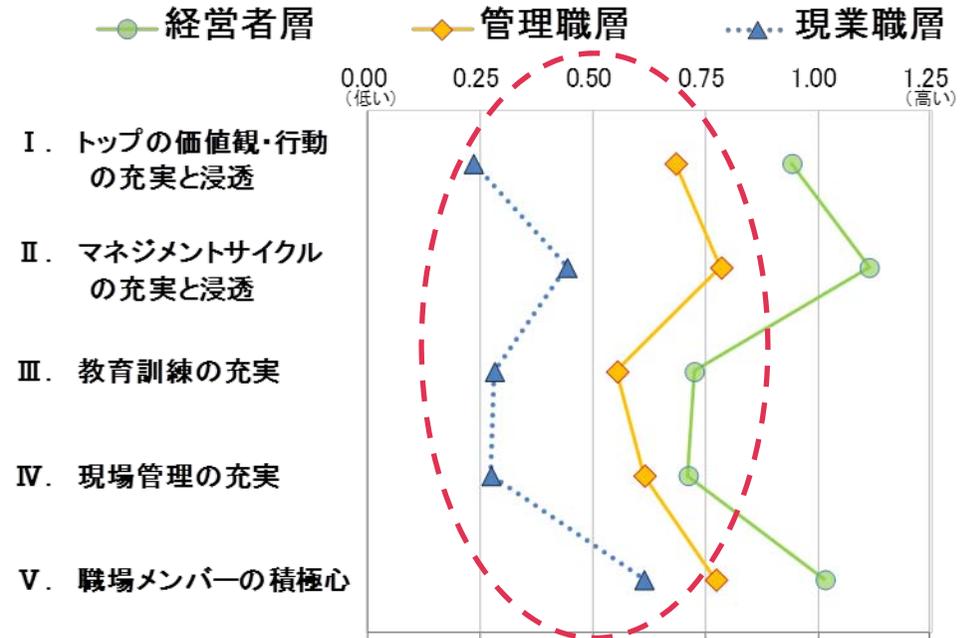
**特徴③**：経営者層と管理職層以下の意識ギャップが大きい

# 5 モード別の特徴（自動車モード）

## 《モード平均値》



## 《モード階層別平均値》



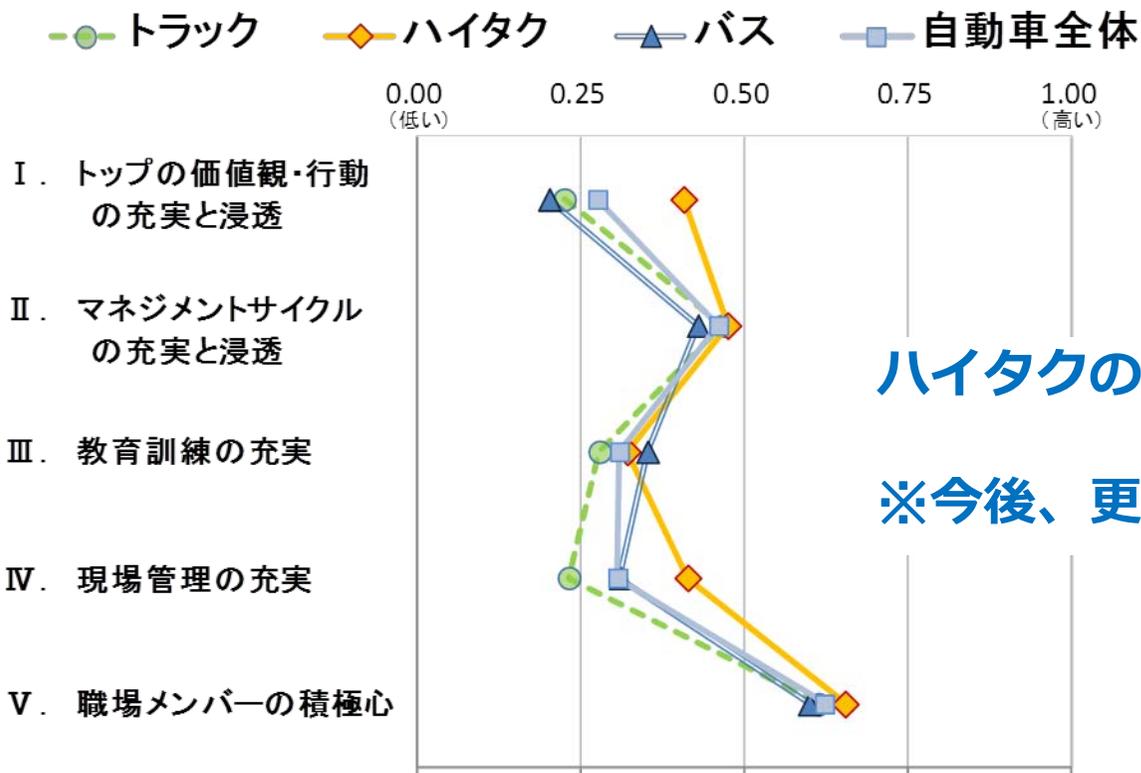
**特徴①：「領域 I」の得点が高モードと比較して高い**

**特徴②：積極的な声掛けという現場コミュニケーションに関連する項目の得点が高い。（他モードとの比較）**

**特徴③：管理職層と現業職層の意識ギャップが大きい**

# 5 参考：自動車モードの特徴（バス、ハイタク、トラック別）

## 《モード平均値》



ハイタクの得点が比較的高くなっている。

※今後、更なる母数の確保と詳細分析が課題。

## 《事業者数の内訳》

	自動車							
	トラック		ハイタク		バス		自動車計	
	社数	人数	社数	人数	社数	人数	社数	人数
100人未満	11	546	6	358	2	41	19	945
100人以上	15	4,483	15	4,892	13	4,900	43	14,275
1,000人以上	5	14,118	0	0	1	1,993	6	16,111
合計	31	19,147	21	5,250	16	6,934	68	31,331

# 6 ツールを活用した分析の視点

## (1) 5つの領域間での得点の高低を確認した上で項目別に掘り下げて分析する。

- ・まずは、領域間での得点の高低、全体的に得点が他社平均より高い傾向にあるのか、低い傾向にあるのか確認する。
- ・何故、高いのか、低いのかについては項目別に確認する。比較は、他社平均などを参考にして高低のあたりを付ける。
- ・上記について、部門別などで高低が無い確認し、ヒアリングや現場調査で何故そうなっているのか、確認していくことが基本的な調査手順である。

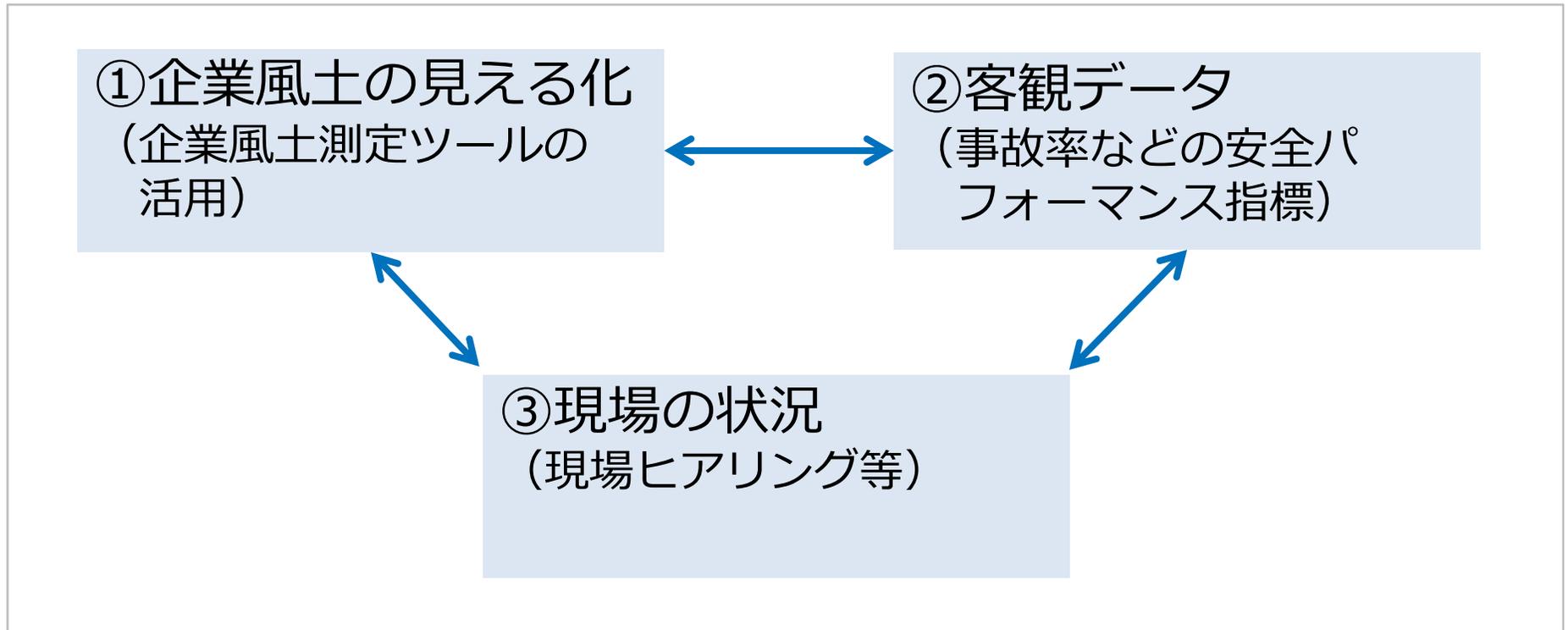
## (2) 「縦」と「横」という視点で、組織風土を分析する。

- ・アンケート調査結果に加え、企業概要や組織構造などの情報も確認しておく。以下の視点から「縦」と「横」のどこに課題があるのかポイントを絞る。
- 1) 例えば、縦の階層構造が深い場合や本社と現場が物理的に離れている場合、理念や方針が伝わりにくい風土が形成されやすいことが想定される。  
→アンケート結果における階層間の意識ギャップ（特に領域Ⅰ）を重点的にみていく必要あり。
- 2) 例えば、航空会社の運航業務などにおいて運航、整備、客室など他部署との横の連携が求められる場合、部門別に関連項目の得点に着目する。  
→アンケート項目の「部署間連携」などについて部門別にみていくと、横に対する意識の度合いの強弱が把握できる。  
部署間連携を図るために取り組んでいる教育や日常的な関わり度合いについて、ヒアリング調査等で掘り下げていく必要がある。

## (3) 階層別の意識ギャップに着目する。

- ・教育訓練やマニュアルの整備など、仕組みが十分に出来ていると評価される事業者であっても、階層別の意識ギャップが大きく、経営者の理念や方針が現場まで浸透していないケースが多くみられる。（※アンケート調査は、このような実態が見える化出来る点で有効である。）
- ・意識ギャップが大きくなっている要因として、組織構造や物理的な問題に加え、経営者が現場と関わる機会が薄かったり、形式的であったり、管理者が経営者の立場に立って現場に浸透させていくという役割の認識と取り組みが弱いケースなど様々なことが想定される。
- 階層のどこに課題があるかは、「経営者の取組み姿勢」「管理者育成」「上役」などの関連項目と、ヒアリングや現場調査により把握していくことが必要である。

## 6 ツールを活用した分析の視点



**課題の抽出、施策の具体化、改善の経過確認**