

運輸企業の組織的安全マネジメント に関する調査研究

国土交通省 国土交通政策研究所
研究官 武田 紘輔

平成27年5月20日

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。
- ✓ **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**（＝組織的安全マネジメント手法）確立することが必要。
- ✓ 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を開発。**



企業風土測定ツール（アンケート調査方式）

2. 企業風土測定ツール(利用の流れ)

STEP 1 : アンケート調査の実施

- ✓ アンケート調査（58問）を社内全員で実施。
- ✓ 各設問ごとに5段階で採点。
（2点、1点、0点、▲1点、▲2点）

「あなたの職場」について →あなたの感覚に最も近いものを 1つだけ えらんで該当する数字に○をつけて下さい。

但し、設問(問1~9)のうち、あなたの職場の業務内容に合致しない設問は、空欄にしてください。

1	私の職場では、あいさつ、身だしなみ、マナーについて、日頃から繰り返して指導がされている。
2	私の職場では、日常業務(点検・整備など)の中で気づいたことが報告され、日々の改善に繋がっている。
3	私の職場では、始業や点呼時に、本人の状況をふまえて、親身になった指示・指導がされている。

- ・非常にあてはまる
- ・多少あてはまる
- ・どちらとも言えない
- ・あまり当てはまらない
- ・全く当てはまらない

図表：アンケート調査票（一部抜粋）

2. 企業風土測定ツール(利用の流れ)

STEP 2 : アンケート結果の集計

方法① アンケート調査実施の支援 (無料)

- ✓ マークシート形式のアンケート調査票を送付
- ✓ 調査票回収後、集計処理及び報告書作成を支援

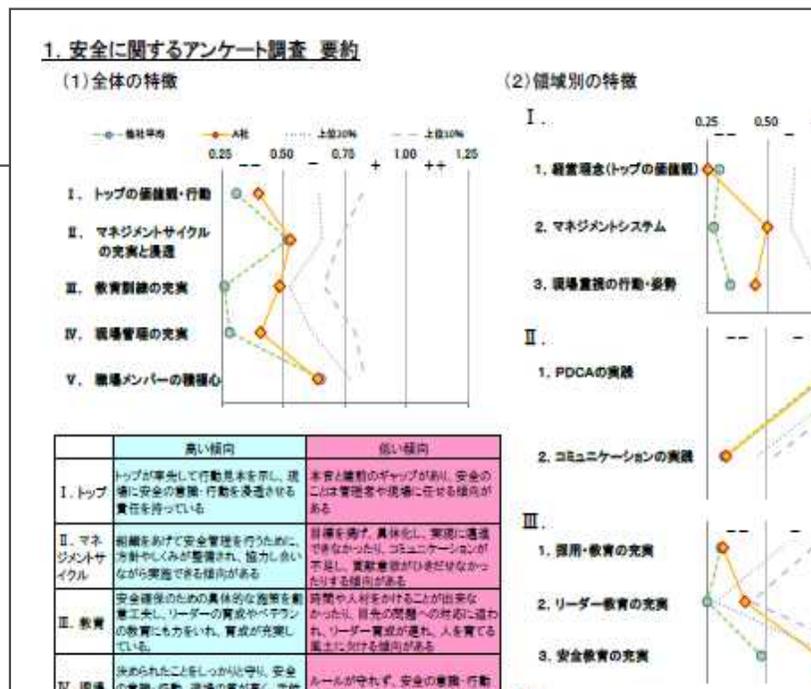
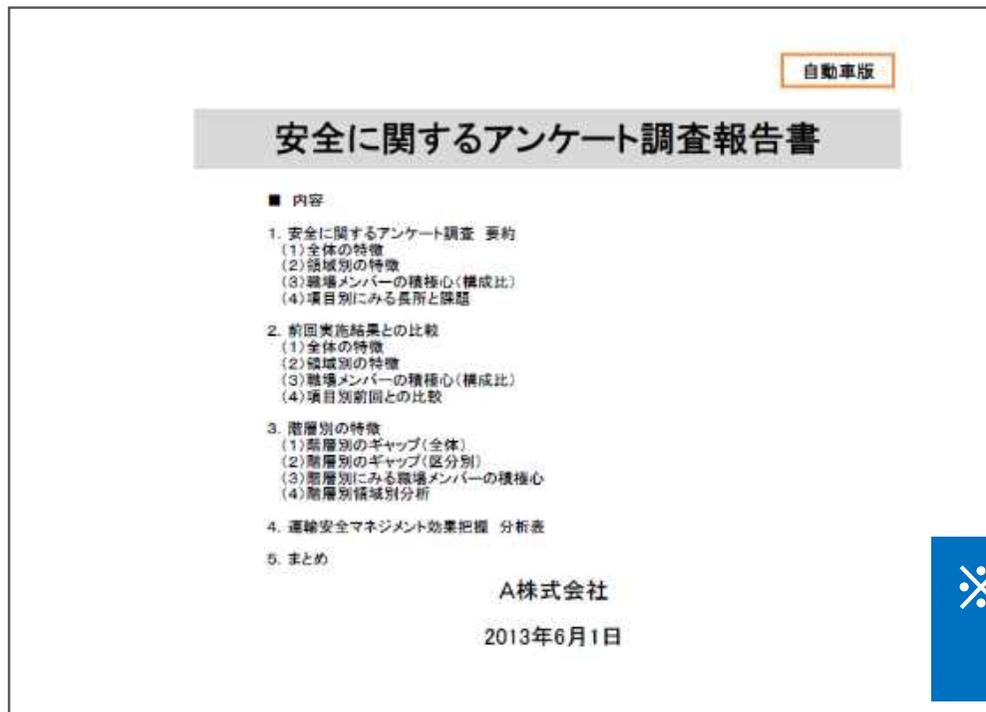
方法② 集計ツールの提供

- ✓ 国土交通政策研究所より集計ツールを提供
- ✓ 運輸企業がアンケートの回答を自らツールに入力し、集計処理を実施

2. 企業風土測定ツール(利用の流れ)

STEP 3 : 報告書の完成

✓ 階層別、部門別、職種別、勤続年数別などの分析も可能。



※ 報告書のサンプルは国土交通政策研究所 HPからダウンロード可能

図表：報告書（一部）

3. 利用状況

		平成26年	累計 (平成22年～平成26年12月末)
鉄道	社数	2社	16社
	人数	220名	7,280名
自動車	社数	25社	93社
	人数	19,027名	50,358名
海運	社数	8社	25社
	人数	1,229名	2,914名
航空	社数	6社	20社
	人数	434名	3,340名
合計	社数	41社	154社
	人数	20,910名	63,892名

地方の鉄道路線が中心

トラック・バス・タクシー事業者
大手物流事業者含む

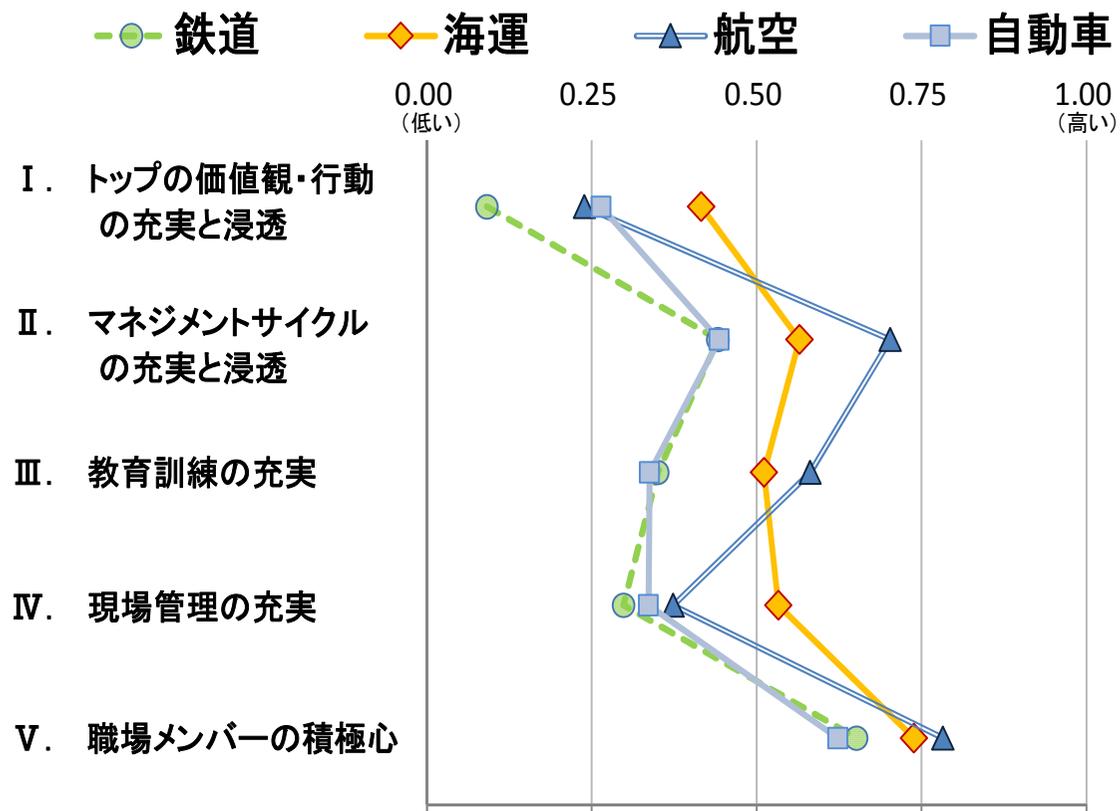
貨物と旅客が約半数ずつ

航空会社とヘリ事業者

図表：利用状況

注) 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。

3. モード別平均値

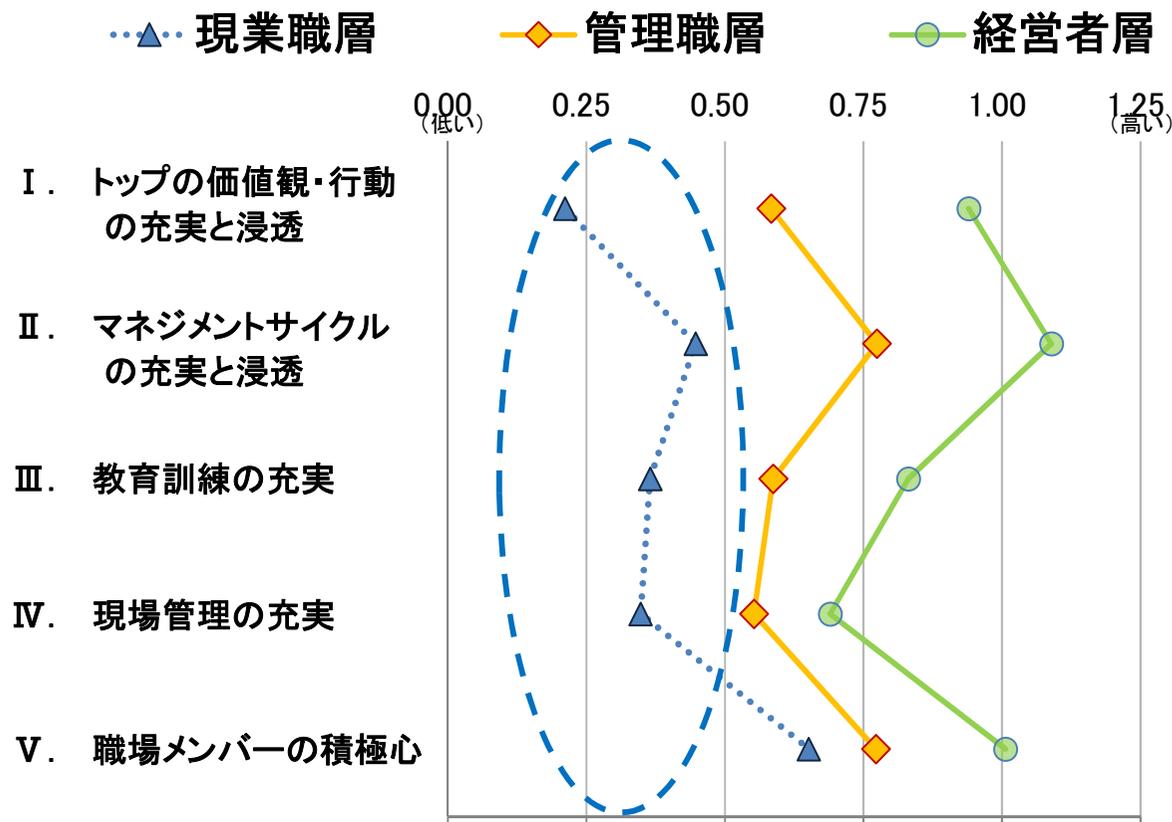


	鉄道	海運	航空	自動車
I. トップの価値観・行動の充実と浸透	0.09	0.42	0.24	0.26
II. マネジメントサイクルの充実と浸透	0.44	0.56	0.70	0.44
III. 教育訓練の充実	0.35	0.51	0.58	0.34
IV. 現場管理の充実	0.30	0.53	0.37	0.34
V. 職場メンバーの積極心	0.65	0.74	0.78	0.62

図表：モード別平均値

注) 平成22年～平成26年12月末までの154社 63,892名の蓄積データを基に作成

3. モード別平均値(階層別)



現業職層までどのように浸透しているのか、目を向けていくことが必要

	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	0.94	0.58	0.21
II. マネジメントサイクルの充実と浸透	1.09	0.77	0.45
III. 教育訓練の充実	0.83	0.59	0.36
IV. 現場管理の充実	0.69	0.55	0.35
V. 職場メンバーの積極心	1.01	0.77	0.65

図表：階層別平均値（4モード）

注) 平成22年～平成26年12月末までの154社 63,892名の蓄積データを基に作成

4. 物流会社E社

○ 事故防止対策や各種研修、ISO9001、ISO14001の認証取得などの仕組みが充実

✓ 更なる安全の実現に向けて、**協力会社を含めた事故防止**が課題

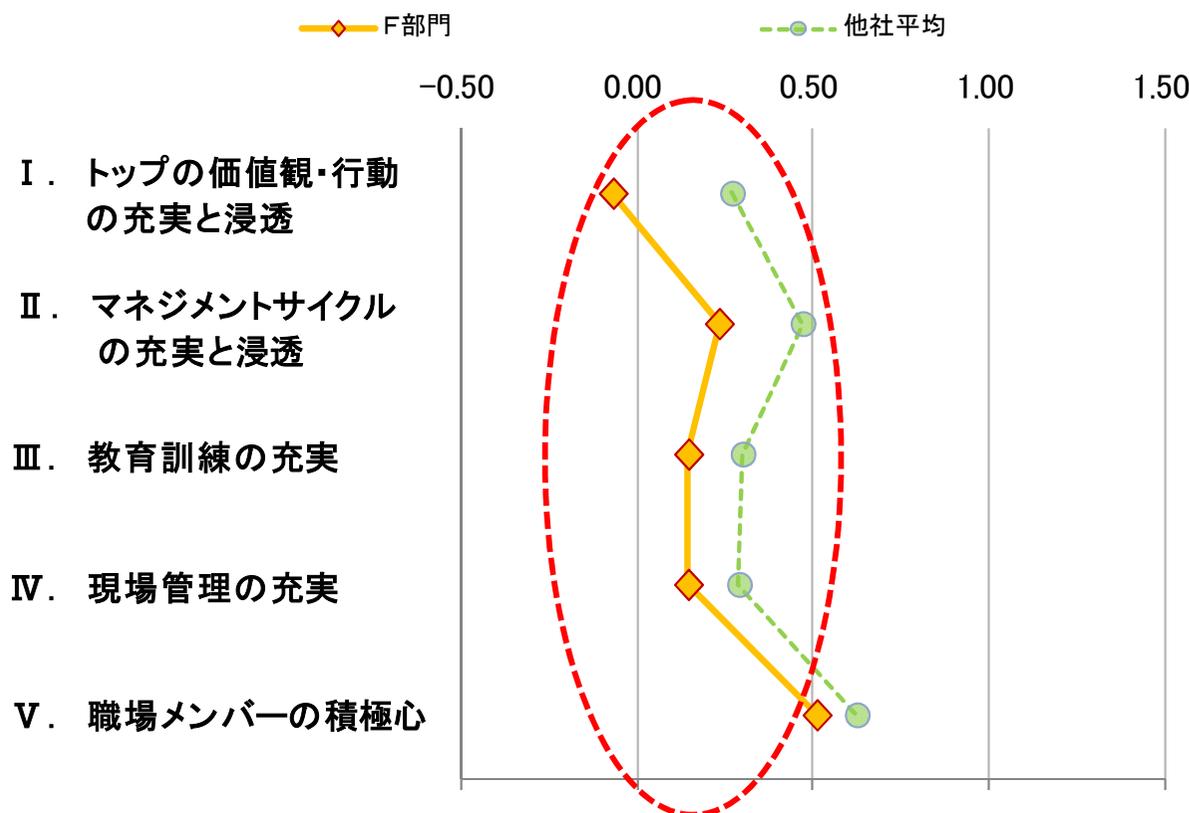
 **安全に関するアンケート調査を実施**

✓ **協力会社より自社の得点が低い傾向**

✓ **協力会社の管理、指導等も行っている社内のF部門について調査分析**

4. 物流会社E社(F部門)

- ✓ 各領域でF部門の得点が他社平均値より低い傾向がみられる
- ✓ 特に、「安全理念・方針の理解」「取り組み計画の具体化」「計画の遂行度合」「基本行動の指導」などの項目において、他社平均との差異が顕著である

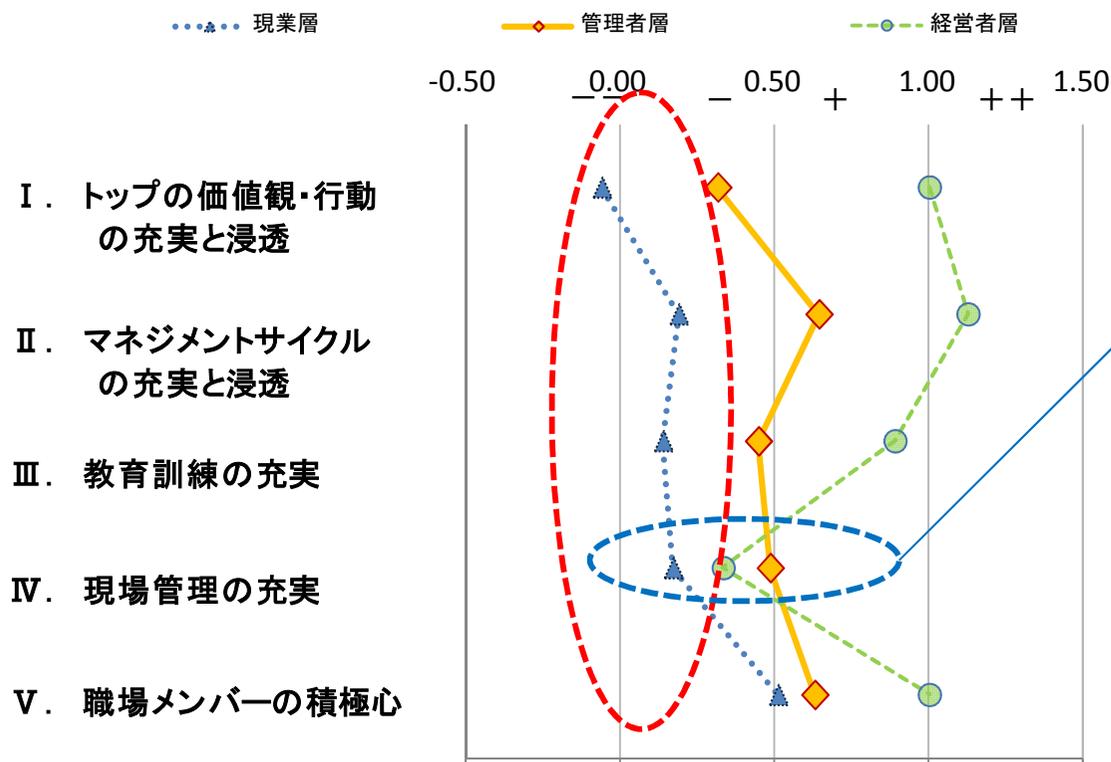


他社平均に対してマイナス差異の大きい項目を抽出。

		F部門	他社平均	差異
問10	安全理念・方針の理解	0.09	0.89	-0.80
問12	取り組み計画の具体化	-0.14	0.58	-0.72
問13	計画の遂行度合	-0.09	0.64	-0.73
問1	基本行動の指導	0.08	0.67	-0.59

4. 物流会社E社(F部門階層別)

- ✓ 階層間でギャップが大きく、現業層の得点が相対的に低い
- ✓ 「領域Ⅳ:現場管理の充実」について、経営者層の得点が管理者層より低い
- ✓ 「親身になった指導」「積極的な声掛け」について管理者層と現業層の得点差が大きい



		経営者層	管理者層	現業層
問3	親身になった指導	0.00	0.53	0.04
問4	積極的な声かけ	0.00	0.39	-0.05

4. 物流会社E社(ヒアリング)

○ 理念や方針の浸透について



ヒアリングより

経営者層：方針の浸透については、各拠点での研修会を通して行っている。

管理職層：アンケート結果の得点を見て、研修など行っているが伝わっていないのではないかと感じた。

現業職層：研修会などで会社の方針や考えについて、話を聞く場はあり、参考になる。しかし、通常業務に戻ってしばらくすると薄れてしまう。

4. 物流会社E社(ヒアリング)

○ 管理者層による役割の理解と発揮、現場コミュニケーションについて



ヒアリングより

経営者層：現場にメンタルヘルスに関するアンケートも行い、得点が低いことは分かっているが、原因は分からない。

管理職層：伝達事項等については、朝礼で伝達している。

現業職層：安全に対する方針等の伝達は、ミーティング、朝礼の場で話はある。しかし、上の方が言うだけで実際に取り組んでいない。現場も周っていない。

✓ その他、協力会社をいつまでにどの状態まで導いていくのか、具体的な成長目標と達成責任が不明確になっていることも確認された。

4. 物流会社E社(施策の方向性)

【主要課題】

・協力会社の事故防止



【要因】

・協力会社を指導する立場として、社内部門に安全に対する理念・方針が浸透していない
 ・理念、方針の裏付けとなる行動基準などが明確にされていない。
 ・協力会社管理は行っているものの、成長目標が具体化されていない。(指導は行っているが、育成するという視点に欠けている。)



【将来的に想定される問題】

・協力会社の事故が減らない。
 ・結果として、荷主から期待されている水準の物流サービスを実現出来ない。

【課題に対する施策の方向性】

① 理念・方針の浸透のためのトップ・幹部層の取組み

・行動基準の明確化。幹部の行動を通じた理念・方針の現場への展開。

② 協力会社の成長目標具体化と評価基準見直し

・協力会社をいつまでに、どこまで成長させるのか、成長目標を明確にする。協力会社の成長に関与する。

③ 管理者育成（役割の実践を通じた育成、評価）

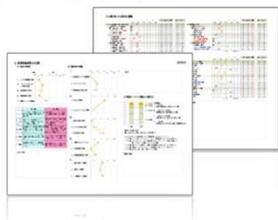
・「協力会社の指導、育成に関する役割」「方針を浸透させるための日常的な行動や現場との関わりなど」の取組みについて役割基準書、人事評価項目等に設定。
 ・上記に基づき、PDCAによる管理者育成の仕組みの体系化。→管理者育成を通じた、理念・方針の浸透、協力会社の成長の促進。

5. 今年度の取組み

- ✓ 安全パフォーマンス指標と企業風土の関係性分析
- ✓ 経年変化による活用事例の収集
- ✓ 特定モードに着目した分析
- ✓ アンケート調査実施の支援（平成27年度分）

安全に関する 企業風土測定 ツール

安全に関する企業風土を
アンケート調査によって「見える化」します！



アンケート調査の実施
(経営者、全従業員対象)

報告書の作成、納品

システムでアンケート調査結果を自動集計、報告書を自動出力！

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。

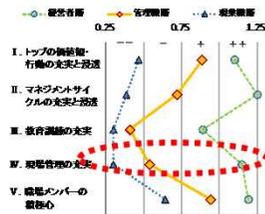
同業他社平均値との比較が可能ですので、自社の強み、弱みが客観的に分かります。

	○:当社	:業界平均	(低い)	0.25	0.50	(高い)	当社	他社	差異
							75	平均	
1. 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
104 経営理念への浸透	●						0.32	0.01	0.31
20 コンプライアンスの浸透	●						0.28	0.53	-0.25
28 経営執行の浸透	●						0.25	0.25	-0.00
2. マネジメントシステム	●						0.18	0.27	-0.11
33 継続的改善	●						0.08	0.28	-0.20
34 管理者育成(人材育成)	●						-0.14	0.12	-0.26
35 現場情報の活用	●						0.30	0.32	-0.02

※他社平均は、各4モード(鉄道、自動車、航空、船舶)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。



平成27年度 アンケート実施の申込受付開始

✓ ご利用をご希望の方は、国土交通政策研究所HPを参照、または下記までお問い合わせ下さい。



お問い合わせ先

国土交通省 国土交通政策研究所 研究官 武田、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