

# 運輸企業の企業風土に関する分析

～階層間の意識ギャップに課題～ 【概要①】

1

運輸事業者が不安全行動やヒューマンエラーを予防し、事故の未然防止・被害軽減のためには、安全確保を最優先とする企業風土の確立が必要である。国土交通政策研究所においては、安全に関する企業風土を測定し、数値化する「企業風土測定ツール」を開発。事業者への実施支援を通じて蓄積されたモード別平均値データ（115社、約43,000名）を基に、運輸モードにおける企業風土の特徴を分析。

総括主任研究官：長谷知治 研究官：武田紘輔 研究官：中尾昭仁

## 階層別平均値（運輸モード全体）

## 運輸モード全体の特徴

### ①階層間で大きな意識ギャップ。安全に対する理念や方針の浸透に課題。

- 各モード5つの領域の中で、領域Ⅰの得点が最も低く、経営者層と管理職層の間で0.36点、管理職層と現業職層の間で0.35点の差異がみられ、ギャップが顕著である。
- 経営者層は、安全に対する理念や方針を現場と関わり、浸透させていると感じている傾向がある一方で、管理職層や現業職層は取組みが不十分と感じている傾向がみられる。  
⇒資料P.5参照

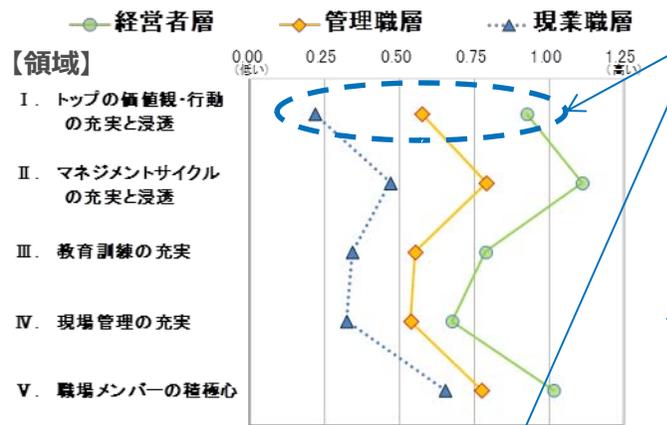
### ②コンプライアンスに関する項目は各モード共に得点が高く、安全に取り組む上での前提とされている。⇒資料P.7参照

### ③経営者の方針や考えを伝えていく役割を担う、管理者や現場リーダー育成に課題。

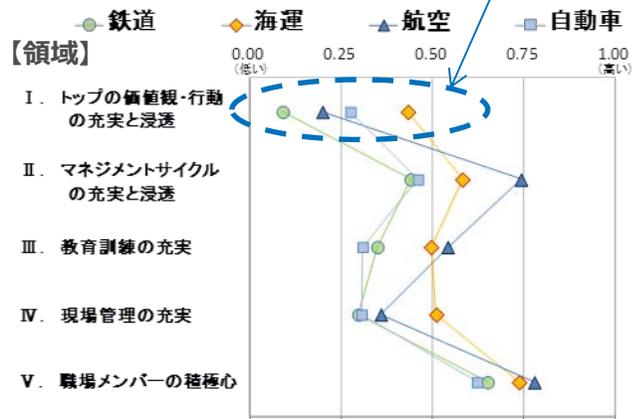
- ヒヤリハットや再発防止教育など、安全教育に関する項目の得点は高い傾向にある。一方で、管理者育成や現場リーダー育成に関する項目の得点は各モードで低い。
- 現業職層の意識を引き上げていくのは、管理者や現場リーダーの役割と考えられるが、管理職層と現業職層の間でも意識ギャップが大きいことから管理者、現場リーダー育成は課題と考えられる。⇒資料P.7参照

当研究所によるアンケート調査実施支援の中で、階層間で意識ギャップが大きい場合や領域Ⅰの得点が低い場合において、他の領域でも得点が低くなっている傾向がみられた。このような意識ギャップを埋め、組織として安全に対する貢献意欲を引出していくためには、経営者層が自分自身の問題と捉え、率先した取組みを行っていくことが必要と考えられる。

また、人材育成においては、教育訓練などの仕組みは充実している一方で、経営者の方針や考えを伝えていく役割を担う、管理者や現場リーダーを育成するという点に課題がみられた。

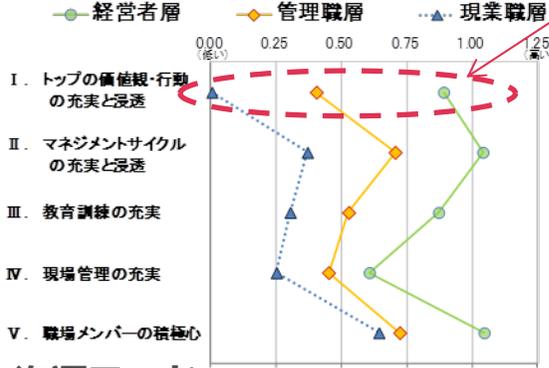


## モード別平均値



# 運輸企業の企業風土に関する分析 ～階層間の意識ギャップに課題～ 【概要②】

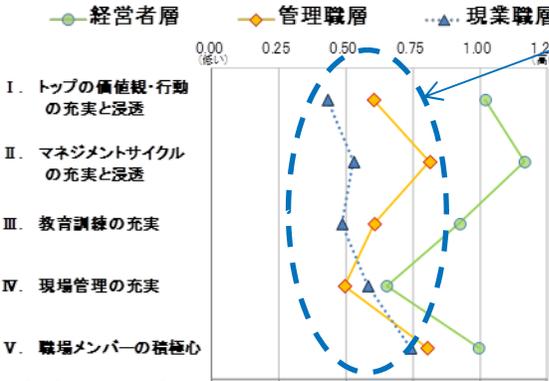
## 鉄道モード



**各階層間での意識ギャップが大きい。貢献意欲を醸成し、自発的な改善へ結び付けていくことが課題**

- ・各階層間で意識ギャップが大きい。領域I（平均0.09点）の得点が高モードや他の領域と比較して低い。
- ・自発的な改善と関連する「問53:継続的改善」（平均0.23点）「問18:リーダーシップ」（平均0.19点）といった、項目について、項目間で相対的に得点が低い。
- ⇒特に経営者層を始めとした管理職層や現業職層との関わりを通じた貢献意欲の醸成、自発的な改善へ結び付けていくための取組みに課題がみられる。

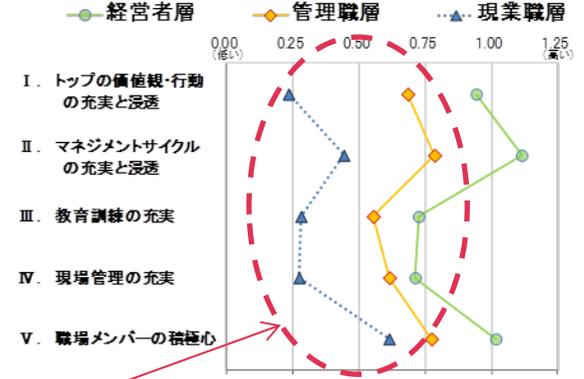
## 海運モード



**階層間での意識ギャップは相対的に小さいものの、全体感を持ち、自分自身の職制を果たす人材を「育成」することが課題**

- ・管理職層と現業職層の意識ギャップが小さく、トップの考えが現業職層に伝わり、底上げにつながっている傾向。
- ・「問24:職場環境（健康面）」（平均▲0.47点）など、上役の関わりに関連する項目の得点が高モードと比較して低い。モード共通ではあるが、管理者育成や現場リーダー育成に関する項目も項目間で相対的に得点が低い。
- ⇒全体感を持ちつつ、自分自身の職制を果たしていく人材を「育成」する視点を持つことに、モードとしての課題があると推察される。

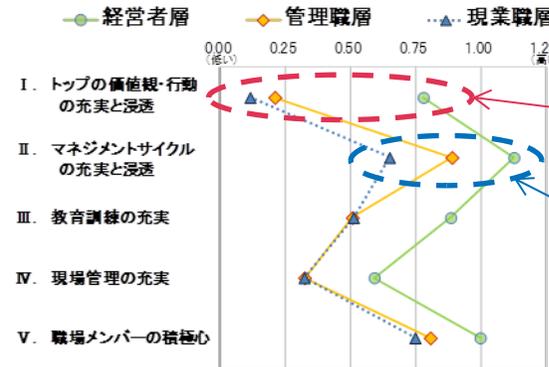
## 自動車モード



**管理者や現場リーダーを育成し続ける仕組みや文化、風土を社内に築くことが課題**

- ・管理職層と現業職層に意識ギャップがみられる。日々の安全で円滑な運行において、営業所（管理職層を含む）と現場の信頼関係が重要な要素であり、取組みを通じた現業職層の意識の底上げしていくという点に、モードとしての課題があると考えられる。
- ・「問4:積極的な声かけ」（平均0.37点）といった項目において他モードより得点が低くなっている。例えば、このような取組みが現場まで浸透し、充実している事業者において、優良事業者も多い。
- ⇒管理者や現場リーダーが現場と関わり、信頼関係を築いていくための取組みを充実させると共に、次の管理者や現場リーダーを育成し続ける仕組み、文化や風土を築いていくことに課題がみられる。

## 航空モード



**経営者と管理職層以下の意識ギャップが大きい。経営者層の取組みによる理念、方針の浸透が課題。**

- ・管理職層と現業職層の意識ギャップは小さい。しかし、経営者層との意識ギャップが大きい。
- ・手順やルール徹底に関連する領域IIが平均0.74点と、他モードと比較して極めて高い。
- ⇒職務能力の高さを活かしつつ、理念や方針に基づいた日々の業務としていくための、経営者層の取組みに課題がみられる。

注) モード別平均値及び特徴については、アンケート調査実施支援を通して得られたデータに基づく見解であり、全ての事業者の特徴を断定するものではありません。