

運輸企業の組織的安全マネジメントに関する調査研究（H25）

企業風土測定データに見る
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～

平成26年4月22日

国土交通省 国土交通政策研究所

Policy Research Institute
for Land, Infrastructure, Transport and Tourism

企業風土測定データに見る

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～

1. 公開にあたって
2. 当資料の取り扱いにおける注意点
3. 企業風土測定ツールの全体像
4. モード別平均値の蓄積状況
5. 運輸モード全体の特徴
6. モード別（鉄道、海運、航空、自動車）の特徴

1 公開にあたって

当調査研究の概要

当研究所では、「運輸安全マネジメント制度」を踏まえ、輸送の安全確保のみならず、労働災害等も含めた業務遂行上の安全リスクを、組織として管理するノウハウ（組織的安全マネジメント手法）について広く他の産業分野における取り組みも含めて調査・分析を行ってきました。

その成果として、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どの程度浸透しているか、経営者層・管理職層・現業職層にどの程度安全意識のギャップがあるか等を運輸事業者自らが測り、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（「安全に関するアンケート調査票」・「安全アンケート実施・分析マニュアル」・「安全アンケート集計システム」）を開発し、事業者の方々に活用頂くと共に、当研究所において分析に関するポイントのアドバイスも実施しています。今後も更なる事業者の安全風土確立、経営改善につながる調査研究を進めていきます。

モード別平均値と特徴の公表

今般、当研究所における研究の経過報告として、企業風土測定ツールの活用を通して収集された測定データ（モード別平均値（H25.12.20時点））を基に、モード別（鉄道、海運、航空、自動車）の平均値と特徴についてとりまとめましたので公表致します。

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。

アンケート調査実施支援

企業風土測定ツールを活用した「安全に関するアンケート調査実施支援」を当研究所にて実施しております。詳細については、当研究所のホームページに掲載していますのでご覧ください。

Mail : pri@mlit.go.jp

URL : <http://www.mlit.go.jp/pri/>

2 当資料の取り扱いにおける注意点

当資料の取り扱いにおいて、以下の点にご注意下さい。

- 当資料における分析結果については、事業者における「企業風土測定ツール」を活用した自発的な取組みを推進することを目的としたものであること。
- モード別の特徴については、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ないこと。
- アンケート結果は、回答者それぞれの主観的判断に基づくものであり、得点の高低のみで安全に対する意識が高い、低いということは必ずしも判断出来ないこと。（※例えば、自社に対して厳しい目で各自が回答すれば全体の得点は低くなるなど。）
- 上記より、自社分析への活用にあたっては、現場の実態と照らし合わせて客観的に判断することが重要である。（※アンケート結果に基づき、現場ヒアリングなどを行っていくことが望ましい。）

3 企業風土測定ツールの全体像

① アンケート調査の実施

58の設問からなるアンケート調査を社内
実施（下記はアンケート調査票の一部を抜粋）

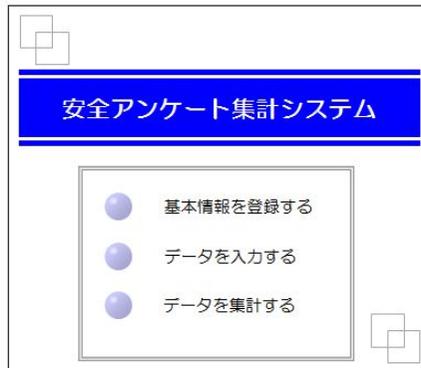
1	私の職場では、あいさつ、身だしなみ、マナーについて、日頃から繰り返して指導がされている
2	私の職場では、日常業務（点検・整備など）の中で気付いた事が報告され、日々の改善に繋がっている
3	私の職場では、始業や引継時に、本人の状況をふまえて、親身になった指示・指導がされている
58	私の会社では、経営者層と現場が安全に関して直接的に話し合う機会を積極的にもっている

- ・各設問ごとに5段階で採点
（▲2点、▲1点、0点、1点、2点）

※アンケート調査実施支援では、各社に合わせたマークシート形式の調査票を送付

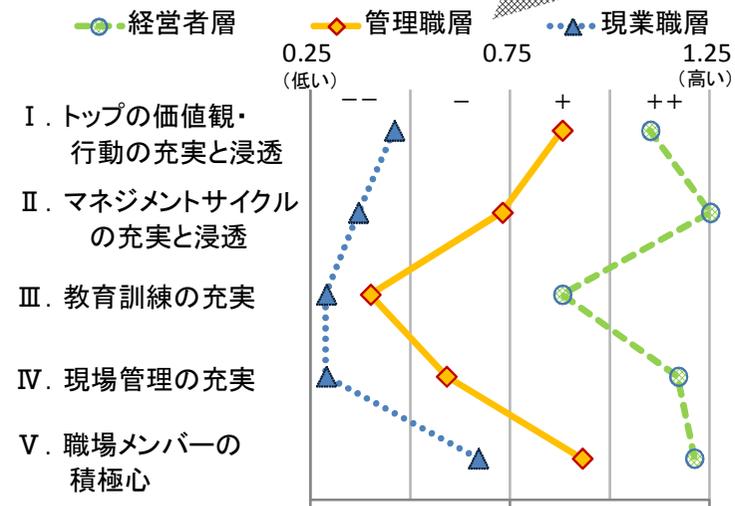
② アンケート結果の集計

アンケート調査の結果を集計



③ 報告書の完成

【一例：階層別分析】



報告書のサンプルは、国土交通政策研究所HPよりダウンロード出来ます。

他にも、同業他社平均値との比較や部門別、職種別の比較など分析軸は自由設計が可能

国土交通省 国土交通政策研究所では、上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。実施結果は、モード別の平均値に反映し、事業者の更なる安全風土確立に活用している。

4 モード別平均値の蓄積状況

モード別平均値の蓄積状況

これまで、115社43,202名の方々にアンケート調査実施支援を活用頂き、モード別平均値として、データを蓄積している。（平成25年12月20日時点）

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25年12月20日時点）

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。

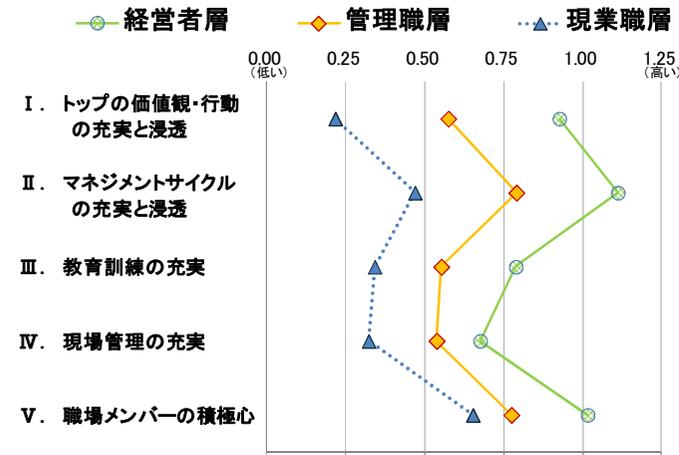
5 運輸モード全体の特徴①

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がみられる。

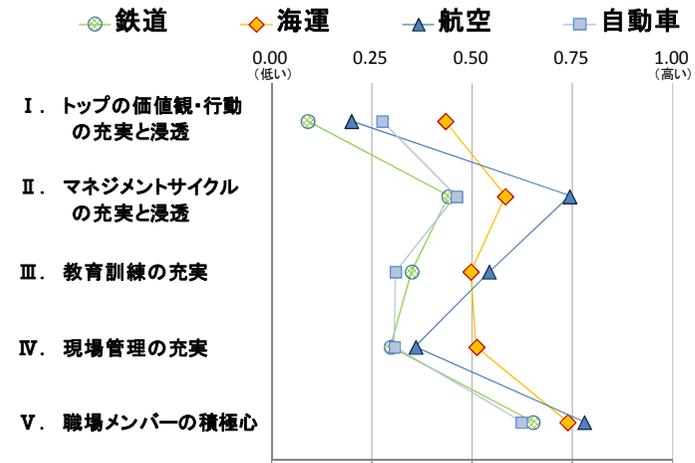
項目「問10:私は会社の安全に対する考えを、自分の言葉で説明することができる。」（平均0.9点）について各モードで得点が高い。しかし、「領域Ⅰ:トップの価値観・行動の充実と浸透」全体では（平均0.3点）と低く、ギャップがみられる。安全に関する理念や方針について、言葉では言えるものの、必ずしも経営者層の理念や方針を理解し、行動に移しているとは言えない。

また、領域Ⅰが全モード平均で0.3点と5つの領域の中で最も低い。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一方で、管理職層や現業職層から見ると、取組みが不十分と感じている傾向がある。アンケート調査実施支援の中でも、現場まで理念や方針を浸透させていくことを課題としている事業者が多く見受けられる。企業風土を変えていくためには、現場が取組むだけでなく、経営者が自分自身の問題として受け止め、率先した取組みを行っていくことが必要である。

階層別平均値（運輸モード全体）



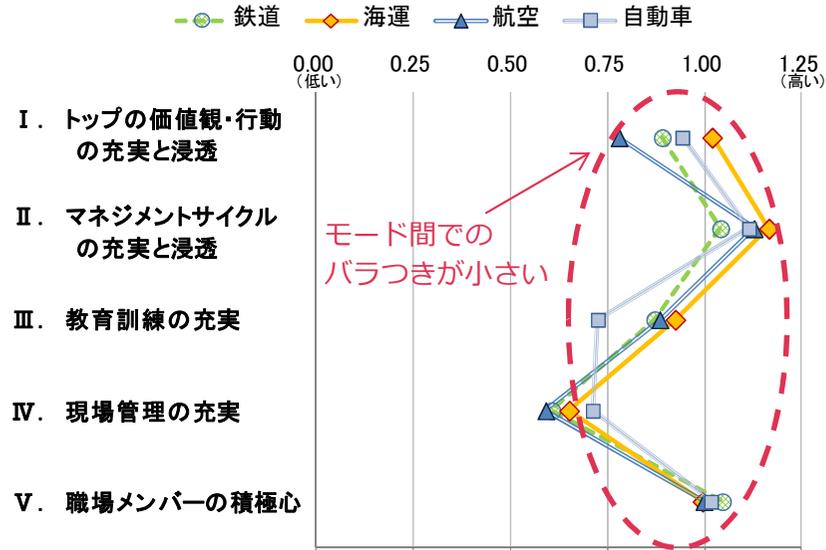
モード別平均値



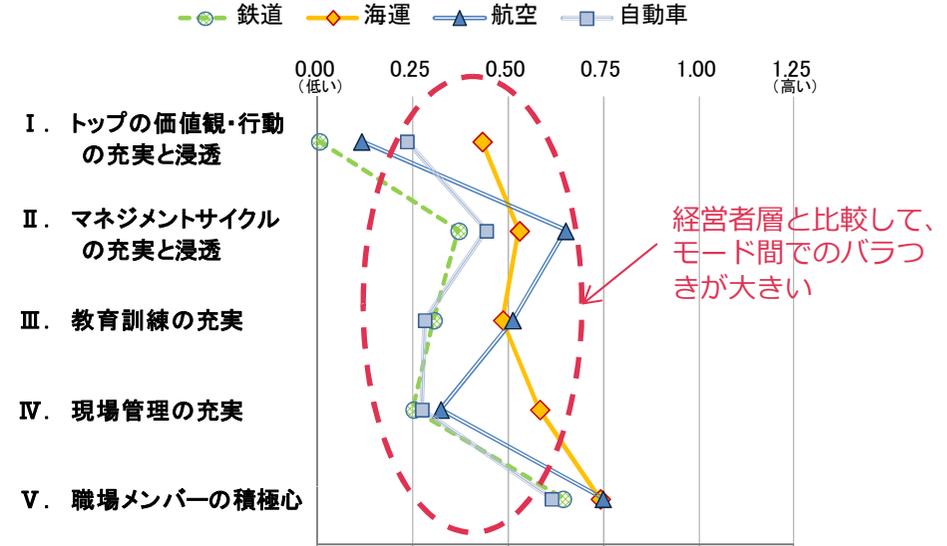
（平成25年12月20日時点）

5 運輸モード全体の特徴②

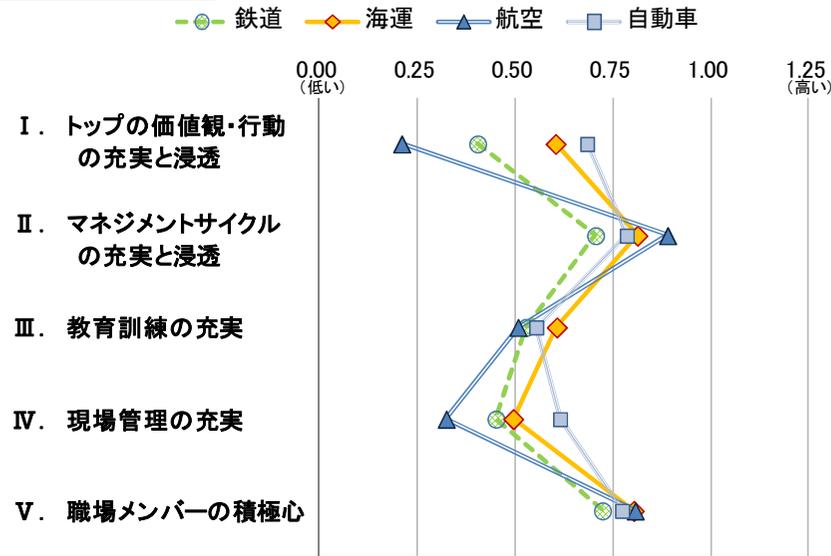
(1) 経営者層



(3) 現業職層



(2) 管理職層



下位の階層ほどモード間でのバラつきが大きい傾向

経営者層は、モード間で、大きなバラつきは見られないが、管理職層、現業職層になるにつれて、バラつきが大きくなっている。人数の多い現業職層にどのように浸透しているかが、全体の結果に影響することが分かる。上位層ほど得点が高くなる傾向は各モード共通となっている。

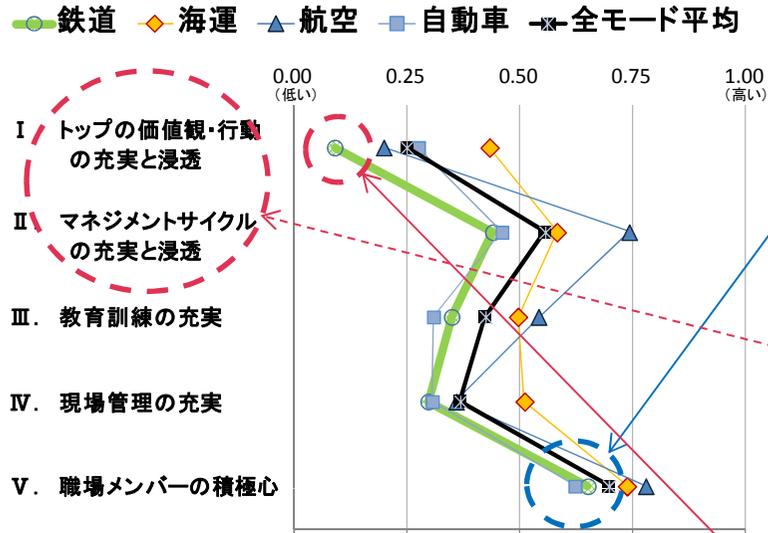
5 運輸モード全体の特徴③

モード別平均値 (H25.12.20時点)

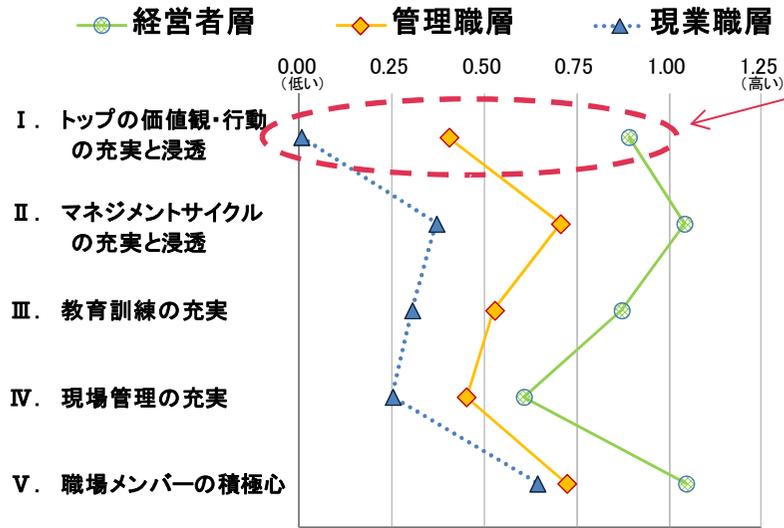
全体	タイトル (自動車版)	鉄道 (16社) (7280人)	海運 (17社) (1,885人)	航空 (14社) (2,906人)	自動車 (68社) (31,331人)	4モード平均
領域 I	1. トップの価値観・行動の充実と浸透	0.09	0.43	0.20	0.28	0.3
区分	1. 経営理念(トップの価値観)	0.20	0.40	0.26	0.28	0.3
問49	経営姿勢への共感	-0.14	0.19	0.14	-0.00	0.0
問50	安全に関するコンプライアンスの浸透	0.59	0.56	0.71	0.54	0.6
問56	経営執行の監視(コーポレートガバナンス)	0.16	0.44	0.22	0.30	0.3
領域 II	2. マネジメントシステム	0.12	0.38	0.22	0.25	0.2
区分	2.1 継続的改善	0.23	0.46	0.35	0.33	0.3
問53	管理者育成(人材育成)	-0.03	0.17	-0.04	0.12	0.1
問54	現場情報の活用	0.17	0.52	0.37	0.29	0.3
問55	3. 現場重視の行動・姿勢	-0.02	0.50	0.14	0.30	0.2
問51	安全推進への共感	-0.04	0.36	0.00	0.31	0.2
問52	問題解決の意思決定	-0.05	0.58	0.12	0.31	0.2
問57	安全理念・方針の浸透	0.03	0.46	0.19	0.39	0.3
問58	経営者による現場コミュニケーション	-0.01	0.60	0.23	0.18	0.2
領域 III	III. マネジメントサイクルの充実と浸透	0.44	0.58	0.74	0.48	0.6
区分	1. PDCAの実践	0.65	0.75	0.90	0.66	0.7
問10	安全の理念・方針の理解	0.88	0.83	1.03	0.85	0.9
問11	安全目標の設定	0.67	0.61	0.79	0.73	0.7
問12	取り組み計画の具体化	0.53	0.68	0.76	0.57	0.6
問13	計画の実行	0.61	0.76	0.82	0.63	0.7
問14	改善志向	0.87	1.02	1.14	0.90	1.0
問15	見直しと次へのアクション	0.45	0.67	0.78	0.56	0.6
問16	文書・記録の整理・活用	0.55	0.67	1.02	0.40	0.7
区分	2. コミュニケーションの実践	0.28	0.45	0.62	0.30	0.4
問17	職場の風通し	0.66	0.72	1.01	0.73	0.8
問18	リーダーシップ	0.19	0.36	0.61	0.21	0.3
問19	部署間コミュニケーション	0.49	0.73	0.90	0.45	0.6
問20	部署間連携	0.16	0.58	0.62	0.19	0.4
問21	報告・連絡・相談の環境づくり	0.51	0.53	0.78	0.56	0.6
問22	報告・連絡・相談の実践	0.79	0.84	1.16	0.88	0.9
問23	職場環境(仕事面)	0.34	0.62	0.66	0.27	0.5
問24	職場環境(健康面)	-0.39	-0.47	-0.26	-0.26	-0.3
問25	職場環境(精神面)	-0.25	-0.20	0.07	-0.07	-0.1
領域 IV	IV. 教育訓練の充実	0.35	0.50	0.54	0.31	0.4
区分	1. 採用・教育の充実	0.25	0.44	0.62	0.35	0.4
問40	人材確保	0.10	0.25	0.49	0.20	0.3
問41	採用への経営者の関わり	0.17	0.59	0.82	0.36	0.5
問42	新人教育の効果	0.46	0.48	0.56	0.50	0.5
区分	2. リーダー教育の充実	0.16	0.18	0.31	0.08	0.2
問43	知識・技能(定期教育)	0.22	0.13	0.22	0.15	0.2
問44	現場リーダーの育成	-0.10	0.01	0.04	-0.04	0.0
問45	推進員による推進の効果	0.36	0.40	0.66	0.13	0.4
区分	3. 安全教育の充実	0.64	0.87	0.70	0.50	0.7
問46	事故分析と再発防止教育	0.90	0.96	0.86	0.61	0.8
問47	ヒヤリハットや危険予知訓練の効果	0.61	0.80	0.89	0.52	0.7
問48	事故・災害対応手順の見直し	0.52	0.86	0.54	0.36	0.6
領域 V	V. 現場管理の充実	0.30	0.51	0.36	0.31	0.4
区分	1. 現場コミュニケーション	0.44	0.59	0.61	0.38	0.5
問3	親身になった指導	0.48	0.68	0.71	0.45	0.6
問4	積極的な声かけ	0.53	0.71	0.72	0.37	0.6
問5	朝礼の活性化	0.32	0.37	0.39	0.32	0.4
区分	2. 日常管理の充実	0.39	0.56	0.37	0.38	0.4
問1	基本行動の指導	0.63	0.73	0.42	0.68	0.6
問2	効果的な日常点検・整備	0.40	0.64	0.58	0.37	0.5
問6	生活管理・健康管理	0.14	0.30	0.10	0.09	0.2
区分	3. 現場管理施策の充実	0.06	0.39	0.11	0.17	0.2
問7	真罰の効果	-0.30	-0.08	-0.16	0.1	-0.1
問11	ミーティング(班活動等)の充実	0.11	0.58	0.42	0.20	0.3
問9	現場ハロー・立金の充実	0.37	0.71	0.07	0.13	0.3
領域 VI	VI. 現場メンバーの意識	0.85	0.74	0.76	0.82	0.7
区分	1. 基本行動への意識	0.64	0.68	0.75	0.60	0.7
問26	安全	0.95	0.61	0.71	0.61	0.6
問27	おいほつ	0.57	0.30	0.39	0.30	0.4
問28	ゆき	1.15	1.11	1.05	0.96	1.1
問29	きん	0.59	0.65	0.65	0.4	0.5
問30	きん	0.78	0.59	0.57	0.55	0.6
問31	きん	0.76	0.6	0.71	0.59	0.6
問32	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問33	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問34	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問35	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問36	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問37	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問38	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問39	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問40	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問41	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問42	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問43	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問44	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問45	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問46	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問47	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問48	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問49	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問50	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問51	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問52	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問53	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問54	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問55	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問56	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問57	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問58	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問59	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問60	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問61	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問62	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問63	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問64	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問65	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問66	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問67	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問68	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問69	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問70	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問71	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問72	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問73	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問74	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問75	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問76	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問77	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問78	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問79	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問80	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問81	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問82	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問83	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問84	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問85	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問86	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問87	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問88	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問89	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問90	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問91	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問92	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問93	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問94	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問95	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問96	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問97	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問98	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問99	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問100	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問101	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問102	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問103	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問104	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問105	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問106	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問107	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問108	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問109	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問110	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問111	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問112	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問113	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問114	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問115	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問116	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問117	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問118	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問119	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問120	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問121	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問122	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問123	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問124	きん	0.78	0.6	0.71	0.59	0.6
問125	きん	0.78				

6 モード別の特徴(鉄道)

(1) モード平均値



(2) 階層別平均値



(3) 鉄道モードの主な特徴

特徴①：職務の責任に対する意識に関する項目の得点が相対的に高い

	鉄道モード	全58項目平均(鉄道)	差異
問28 約束	1.13	0.40	0.73
問38 報告	0.76	0.40	0.36
問32 車両・機材	0.75	0.40	0.35

それぞれが任されている職務に責任を持ち、着実に遂行するという意識に関する項目の得点が項目間で相対的に高い。

特徴②：自発的な改善に関する項目の得点が相対的に低い

	鉄道モード	全58項目平均(鉄道)	差異
問53 継続的改善	0.23	0.40	-0.17
問18 リーダーシップ	0.19	0.40	-0.21

※領域 I、II より項目を抽出。

決められたこと、指示命令に忠実である一方で、より良くしていくという意識や行動につながりにくいのではないかと考えられる。

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他モードと比較して低く、意識ギャップも大きい

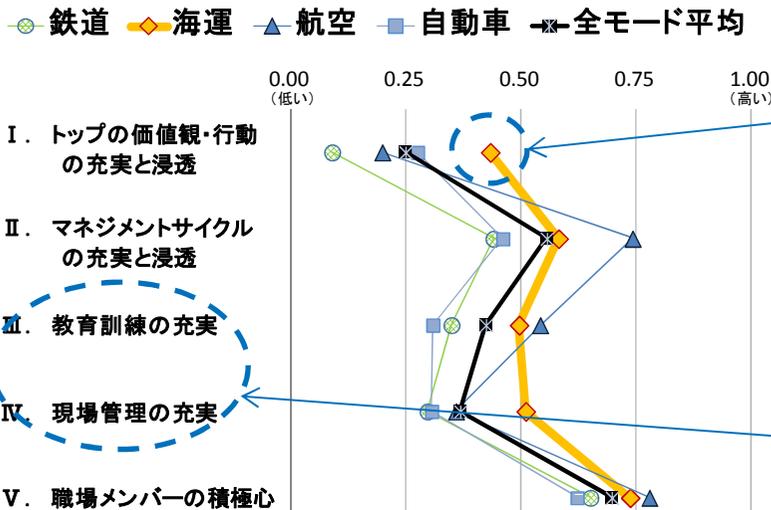
	鉄道モード	海運モード	航空モード	自動車モード
領域 I トップの価値観、行動の充実と浸透	0.09	0.43	0.20	0.28
問51 率先垂範への共感	-0.04	0.36	0.00	0.31
問52 問題解決の意思決定	-0.05	0.58	0.12	0.31
問57 安全理念・方針の浸透	0.03	0.46	0.19	0.39
問58 経営者による現場コミュニケーション	-0.01	0.60	0.23	0.18

領域 I 関連の得点が他モードと比較して低くなっている。経営トップ層の役割として、現場と関わり「組織」としての貢献意欲を引き出していくという点において、モードとして弱くなっていると考えられる。

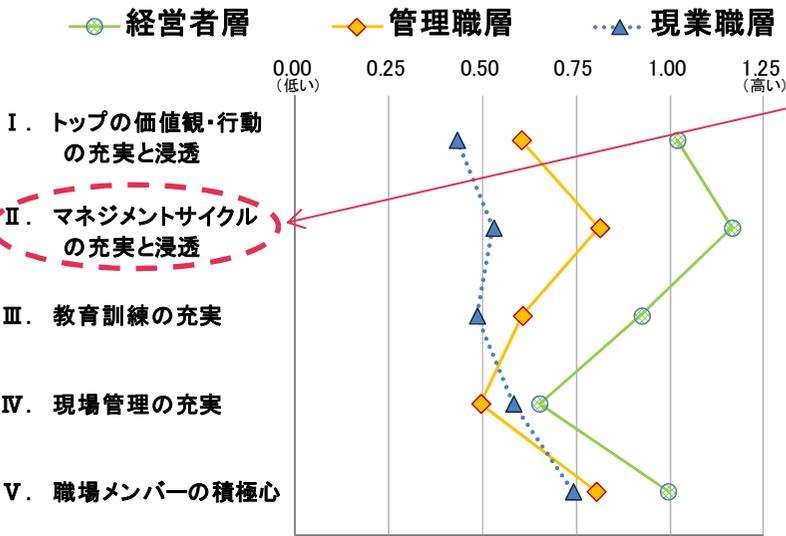
また、特に領域 I において、階層別の意識ギャップが大きく、経営者層の理念や考えが現場まで伝わらない、現場の立場からは、現場の声が反映されないといったことの要因になると考えられる。経営者層を始めとした管理職層や現業職層との関わりを通じた貢献意欲の醸成、自発的な改善へ結び付けていくための取組みに課題がみられる。

6 モード別の特徴(海運)

(1) モード平均値



(2) 階層別平均値



(3) 海運モードの主な特徴

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が他モードと比較して高い

	鉄道モード	海運モード	航空モード	自動車モード
問49 経営姿勢への共感	-0.14	0.19	-0.14	-0.00
問55 現場情報の活用	0.17	0.52	0.37	0.29
問57 安全理念・方針の浸透	0.03	0.46	0.19	0.39
問58 経営者による現場コミュニケーション	-0.01	0.60	0.23	0.18

トップが現業層と関わり、理念や方針を伝達していく情報発信を積極的に行っていると考えられる。トップの考えや方針が他モードより現業職層に浸透し、現業職層の意識の底上げにつながっていると考えられる。

特徴②：安全教育や日常管理について、他モードより得点が高い

区分	項目	鉄道モード	海運モード	航空モード	自動車モード
区分 3	安全教育の充実	0.64	0.87	0.70	0.50
区分 2	日常管理の充実	0.39	0.56	0.37	0.38

海難事故等を想定した訓練が日常の中で行われ、徹底している傾向が見て取れる。効果の実感という点において、①の結果も影響していると考えられる。

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

	鉄道モード	海運モード	航空モード	自動車モード
問24 職場環境(健康面)	-0.39	-0.47	-0.26	-0.26
全58項目平均	0.40	0.56	0.57	0.42

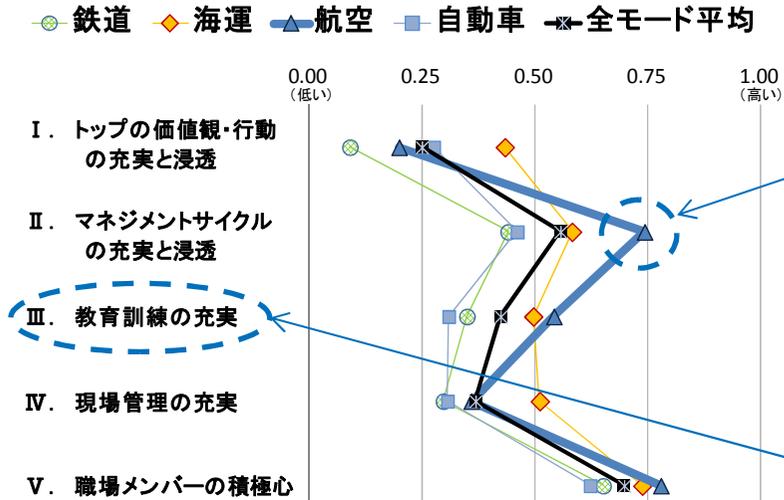
※健康面に対する上役の声掛け等は、全てのモードで「あてはまらない」と回答している傾向。

全58項目の平均得点は、航空モードに続いて高いものの、健康面等についての上役の関わりに対して他モードより得点が低い。

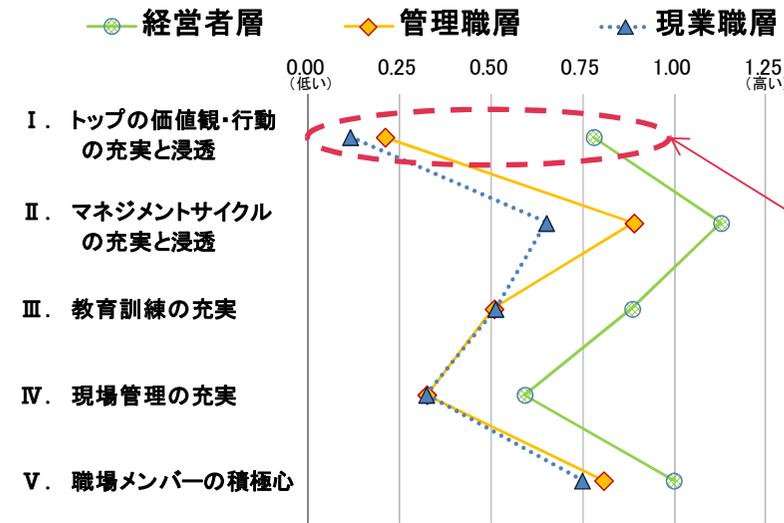
上記に加え、モード共通ではあるが管理者育成や現場リーダー育成といった項目の得点が項目間で相対的に低いことを踏まえると、安全マネジメントやISMなど仕組みは導入されているものの、指示命令の範囲での表面的な取組みにとどまる可能性があり、全体感を持ちつつ、自分自身の職責を果たす人材を「育成」する視点に欠けることが業界の課題ではないかと推察される。

6 モード別の特徴(航空)

(1) モード平均値



(2) 階層別平均値



(3) 航空モードの主な特徴

特徴①：手順やルール of 徹底に関する領域Ⅱの得点が、他モードと比較して高い

	鉄道モード	海運モード	航空モード	自動車モード
領域Ⅱ マネジメントサイクルの充実と浸透	0.44	0.58	0.74	0.46

※領域Ⅱの全ての項目で、航空モードの得点が他モードと比較して高くなっている。

1件の事故が多くの人命に関わることから、組織内において決められた手順、ルールなどを徹底することを重視する文化が形成されていると考えられる。

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他モードと比較して高い

	鉄道モード	海運モード	航空モード	自動車モード
区分 2. コミュニケーションの実践	0.28	0.45	0.62	0.30

管理職層と現場職層の上下の意識ギャップが小さい。業務遂行上、他部署との連携が求められるが、CRMなどの訓練を通じて、不測の事態にも円滑な対応が出来る体制を築いていると考えられる。

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

	航空モード	全58項目平均(航空)	差異
問51 率先垂範への共感	0.00	0.57	-0.57
問52 問題解決の意思決定	0.12	0.57	-0.45
問57 安全理念・方針の浸透	0.19	0.57	-0.38
問58 経営者による現場コミュニケーション	0.23	0.57	-0.34

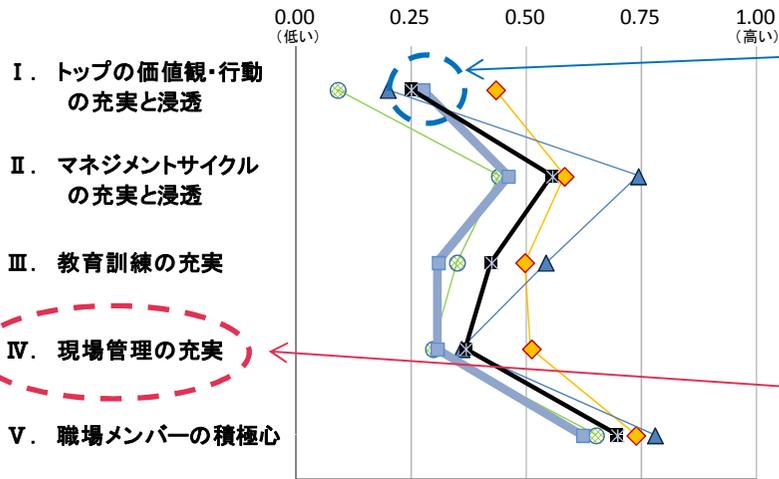
それぞれの専門分野に応じて各部門で業務を遂行することから、日常的に経営者層などに関わる機会が少ないことなどが想定される。

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。

6 モード別の特徴(自動車)

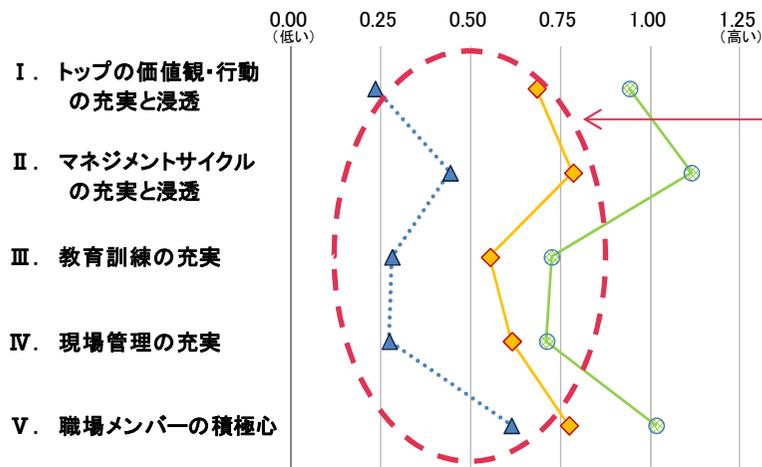
(1) モード平均値

● 鉄道 ● 海運 ▲ 航空 ■ 自動車 ✖ 全モード平均



(2) 階層別平均値

● 経営者層 ● 管理職層 ▲ 現業職層



(3) 自動車モードの主な特徴

特徴①：領域 I の得点が高くて他モードと比較して高い

領域 I	鉄道モード	海運モード	航空モード	自動車モード
トップの価値観・行動の充実と浸透	0.09	0.43	0.20	0.28

海運モードに続いて領域 I の得点が高い。経営者が現場に対して直接関わり、安全について積極的にメッセージするなど、実務における取組みの結果と考えられる。

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において、他モードより得点が高い

問4	鉄道モード	海運モード	航空モード	自動車モード
積極的な声かけ	0.53	0.71	0.72	0.37

「問4：私の職場では、終業や帰庫時に、本人の状態・現場の関心をもって声掛け、報告が行われている。」という設問の内容から、主に営業所とドライバーのやりとりが想定されるが、このような点において他モードより得点が低くなっている。

特徴③：管理職層と現業職層の意識ギャップが大きい

管理職層と現業職層の意識ギャップが大きくなっている。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。※信頼関係構築に積極的に取組み、意識ギャップの小さい優良事業者も多く存在する。

このようなギャップを埋め、信頼関係を築いていくための取組みを充実させていくと共に、現場から管理者や現場リーダーになっていく人材を育成し続ける仕組みや文化、風土を築いていくことに課題があると考えられる。

【別紙】各モード平均値

全体	タイトル（自動車版）	鉄道 (16社) (7,280人)	海運 (17社) (1,685人)	航空 (14社) (2,906人)	自動車 (68社) (31,331人)	4モード平均
領域	I. トップの価値観・行動の充実と浸透	0.09	0.43	0.20	0.28	0.25
区分	1. 経営理念(トップの価値観)	0.20	0.40	0.26	0.28	0.29
問49	経営姿勢への共感	-0.14	0.19	-0.14	-0.00	0.00
問50	安全に関するコンプライアンスの浸透	0.59	0.56	0.71	0.54	0.60
問56	経営執行の監視(コーポレートガバナンス)	0.16	0.44	0.22	0.30	0.28
区分	2. マネジメントシステム	0.12	0.38	0.22	0.25	0.24
問53	継続的改善	0.23	0.46	0.35	0.33	0.34
問54	管理者育成(人材育成)	-0.03	0.17	-0.04	0.12	0.05
問55	現場情報の活用	0.17	0.52	0.37	0.29	0.34
区分	3. 現場重視の行動・姿勢	-0.02	0.50	0.14	0.30	0.23
問51	率先垂範への共感	-0.04	0.36	0.00	0.31	0.16
問52	問題解決の意思決定	-0.05	0.58	0.12	0.31	0.24
問57	安全理念・方針の浸透	0.03	0.46	0.19	0.39	0.27
問58	経営者による現場コミュニケーション	-0.01	0.60	0.23	0.18	0.25
領域	II. マネジメントサイクルの充実と浸透	0.44	0.58	0.74	0.46	0.56
区分	1. PDCAの実践	0.65	0.75	0.90	0.66	0.74
問10	安全の理念・方針の理解	0.88	0.83	1.03	0.85	0.90
問11	安全目標の設定	0.67	0.61	0.79	0.73	0.70
問12	取り組み計画の具体化	0.53	0.68	0.76	0.57	0.63
問13	計画の実行	0.61	0.76	0.82	0.63	0.70
問14	改善志向	0.87	1.02	1.14	0.90	0.98
問15	見直しと次へのアクション	0.45	0.67	0.78	0.56	0.62
問16	文書・記録の管理・活用	0.55	0.67	1.02	0.40	0.66
区分	2. コミュニケーションの実践	0.28	0.45	0.62	0.30	0.41
問17	職場の風通し	0.66	0.72	1.01	0.73	0.78
問18	リーダーシップ	0.19	0.36	0.61	0.21	0.34
問19	部署間コミュニケーション	0.49	0.73	0.90	0.45	0.64
問20	部署間連携	0.16	0.58	0.62	0.19	0.39
問21	報告・連絡・相談の環境づくり	0.51	0.53	0.78	0.56	0.60
問22	報告・連絡・相談の実践	0.79	0.84	1.16	0.68	0.86
問23	職場環境(仕事面)	0.34	0.62	0.68	0.27	0.47
問24	職場環境(健康面)	-0.39	-0.47	-0.26	-0.26	-0.34
問25	職場環境(精神面)	-0.25	-0.20	0.07	-0.07	-0.11
領域	III. 教育訓練の充実	0.35	0.50	0.54	0.31	0.42
区分	1. 採用・教育の充実	0.25	0.44	0.62	0.35	0.42
問40	人材確保	0.10	0.25	0.49	0.20	0.26
問41	採用への経営者の関わり	0.17	0.59	0.82	0.36	0.49
問42	新人教育の効果	0.46	0.48	0.56	0.50	0.50
区分	2. リーダー教育の充実	0.16	0.18	0.31	0.08	0.18
問43	知識・技能(定期教育)	0.22	0.13	0.22	0.15	0.18
問44	現場リーダーの育成	-0.10	0.01	0.04	-0.04	0.00
問45	指導員による指導の効果	0.36	0.40	0.66	0.13	0.39
区分	3. 安全教育の充実	0.64	0.87	0.70	0.50	0.68
問46	事故分析と再発防止教育	0.80	0.96	0.86	0.61	0.81
問47	ヒヤリハットや危険予知訓練の効果	0.61	0.80	0.69	0.52	0.65
問48	事故・災害対応手順の見直し	0.52	0.86	0.54	0.36	0.57
領域	IV. 現場管理の充実	0.30	0.51	0.36	0.31	0.37
区分	1. 現場コミュニケーション	0.44	0.59	0.61	0.38	0.50
問3	親身になった指導	0.48	0.68	0.71	0.45	0.58
問4	積極的な声かけ	0.53	0.71	0.72	0.37	0.58
問5	朝礼の活性化	0.32	0.37	0.39	0.32	0.35
区分	2. 日常管理の充実	0.39	0.56	0.37	0.38	0.42
問1	基本行動の指導	0.63	0.73	0.42	0.68	0.61
問2	効果的な日常点検・整備	0.40	0.64	0.58	0.37	0.50
問6	生活管理・健康管理	0.14	0.30	0.10	0.09	0.16
区分	3. 現場管理施策の充実	0.06	0.39	0.11	0.17	0.18
問7	賞罰の効果	-0.30	-0.08	-0.16	0.17	-0.09
問8	ミーティング(班活動等)の充実	0.11	0.53	0.42	0.20	0.32
問9	現場ハット・立会の充実	0.37	0.71	0.07	0.13	0.32
領域	V. 職場メンバーの積極心	0.65	0.74	0.78	0.62	0.70
区分	1. 基本行動への意識	0.64	0.68	0.79	0.60	0.68
問26	健康	0.54	0.61	0.71	0.61	0.62
問27	あいさつ	0.37	0.28	0.59	0.30	0.38
問28	約束	1.13	1.11	1.18	0.97	1.10
問35	計画	0.40	0.60	0.66	0.44	0.52
問38	報告	0.76	0.81	0.81	0.70	0.77
区分	2. 職務への意識	0.55	0.66	0.67	0.60	0.62
問29	終業	0.58	0.60	0.50	0.65	0.58
問30	仕事	0.44	0.56	0.95	0.45	0.60
問32	車両・機材	0.75	1.01	0.83	0.86	0.86
問36	会議・会合	0.69	0.82	0.72	0.62	0.71
問39	出勤	0.28	0.31	0.36	0.42	0.34
区分	3. 人間関係への意識	0.80	0.91	0.90	0.67	0.82
問31	上役	0.36	0.59	0.48	0.32	0.44
問33	先輩	0.98	1.08	1.05	0.80	0.98
問34	職場仲間	0.70	0.78	0.77	0.53	0.70
問37	部下	1.15	1.18	1.29	1.05	1.17
全体平均点(全58項目)		0.40	0.56	0.57	0.42	0.49
人数		455.0	99.1	207.6	460.8	

→最も得点の高いモード

→最も得点の低いモード