

安全アンケート実施・分析マニュアル ～安全意識浸透のための活用法～

国土交通省 国土交通政策研究所

目次

はじめに	1
1. アンケート調査の活かし方	2
1.1 安全を実現する企業とは	2
1.2 運輸安全マネジメントを活かすために	3
1.3 本アンケート調査の特徴と活用	5
2. アンケート調査の体系	6
2.1 基本的な考え方	6
2.2 アンケート調査の体系	10
2.3 5つの領域における14区分と設問の意味	13
3. アンケート調査の実施	28
4. アンケートの集計と評価の方法	34
4.1 各領域の集計と評価の方法	34
4.2 分析方法	36
4.3 事例による分析方法の解説	42
4.4 分析のまとめ方(事例)	57
5. 運輸安全マネジメントとの関連	58
5.1 運輸安全マネジメント制度の概要	58
5.2 運輸安全マネジメントと本アンケート調査との関連	60
6. 改善に向けて	62
6.1 アンケート調査結果を活かすために	62
6.2 安全を実現する優良企業の特徴	63
6.3 安全を実現するための改善の基本ステップ	69
6.4 事例データベースの活用(優良事例、他産業事例など)	70

はじめに

運輸分野においては、平成 18 年 10 月に「運輸安全マネジメント制度」が導入されております。また、事業者においては、輸送そのものの安全確保は勿論のこと、業務を行う上でのリスクとして、労働災害などがあり、これらを含めた安全確保、広くはコンプライアンス確保を組織的に管理していくことが求められています。

事故や労働災害などに対する安全を確保し、継続するためには、単に、責任や権限、手順書やマニュアルを取り決めて、それを伝えるだけでは不十分です。組織のトップから現場の従業員に至るまで、シンプルでわかりやすいノウハウを共有し、それらを組織として蓄積し、繰り返し実践していくことが必要です。

これを実現するためには組織に共通の思考が形成されることが必要であり、この度合いが安全マネジメントの定着や継続的改善に大きな影響を与えると考えています。

この安全に関するアンケート調査は、「組織に共通の思考を形成する」ためにカギとなる、「経営者や組織・人材などの人的側面」に焦点をあてており、メンバーの安全に関する認識や行動の度合、階層間・部門間のギャップなどを測定することができます。これにより、自社の安全に関する取り組みをメンバーがどのように認識しているのか、課題は何かを「目に見える形」で把握することが可能です。

このアンケート調査をきっかけとし、これまでと異なった視点や切り口にて「目に見える形」で課題を把握することが、自社内での安全に関する議論の活発化や内部監査の充実、そして一層の安全体制の確立、継続的改善の一助となれば幸いです。

1.

アンケート調査の活かし方



1.1 安全を実現する企業とは

企業の規模に限らず、運輸事業者は、運行（運航）管理制度や整備管理制度をはじめ、交通労働災害の防止、安全運転に係る交通関係法令等の順守の周知等を徹底し、全社一体となって運用、実践することが求められます。一度事故を起こせば、当事者はもちろんのこと、公共輸送機関として安全・安心への社会的信頼を失い、顧客からの信頼も失うことになり、自身の存続さえも危うくします。運輸事業者は、輸送の安全確保が最も重要であることを常に自覚し、絶えず輸送の安全性向上に努めなければいけません。

国土交通政策研究所が調査した「安全への取り組みが熱心な企業」の多くで、経営トップが自ら率先して現場の生の情報を収集することに努め、安全機器等の導入も業界に先駆けて積極的に行っていました。また、従業員全員、現場の末端まで、理念や目標を分かりやすい言葉で説明し、失敗、事故の教訓などを活かした取り組みを従業員全員が継続する努力を実践していました。

特徴的であったのは、「何を」やるかということ以上に、取り組みは1つであっても、「徹底する姿勢」であり、そのために経営者の役割、管理者の責任を明確にし、熱意をもって取り組み、特に、PDCAにおけるC（チェック）A（アクション）を大事にしておりました。

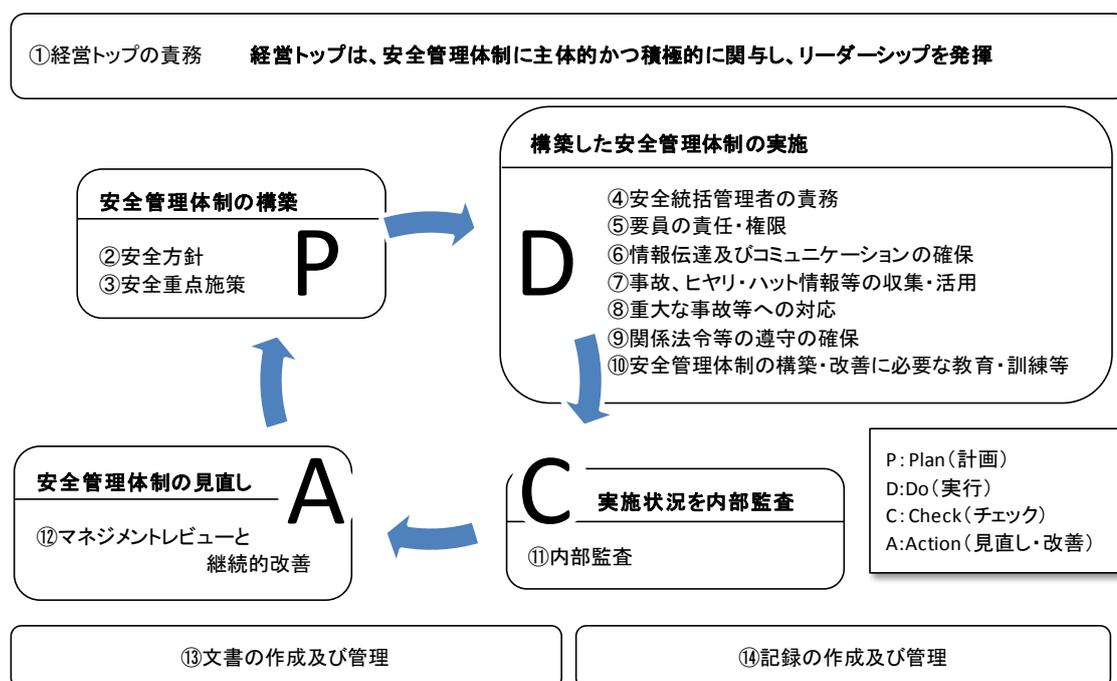
単に安全に取り組むだけでなく、顧客、協力会社とともに安心・確実な業務を遂行することを目指し、「安全の実現」への取り組みを自社の体質強化や収益性確保に活かすことを考えていました。



1.2 運輸安全マネジメントを活かすために

平成 18 年 10 月より「運輸安全マネジメント制度」が導入されています。この目的は企業が PDCA サイクルを適切に機能させ、スパイラルアップの結果として、安全風土、安全文化が構築、定着し、企業内部に関係法令の順守と安全最優先の原則が徹底されることです。そのために、経営トップによる明確な安全方針の設定をはじめとしたコミュニケーションの実現、法令順守及び安全優先意識の徹底、内部監査の実施、『事故の芽』情報の明確化等と効果的な対応の実現など、安全マネジメント態勢の構築を求めています。

【図 1-1 安全管理規程 14 項目の体系】





トップと管理者の率先垂範から

一方で、安全管理規程の作成をはじめ、責任や権限、手順書やマニュアルを取り決めて、それを伝えるだけでは、企業内部に安全風土、安全文化が構築されることはありません。

運輸安全マネジメントでは、「トップのコミットメント」が求められていますが、トップの方針を浸透させるためには、単に方針や仕組みをつくるだけでなく、トップ自身が現場の実態を自らの目と足で感じとることが必要です。

安全を実現している企業の経営者層は

－「わかっているようでわからない」現場の実態を知る姿勢を忘れずに行動している。

このような企業では、安全の方針や仕組みは、あるべき論・抽象論ではなく、現場の実態に基づいている。そのため、経営の考え方や目標も分かりやすい言葉で説明でき、管理者にも浸透しやすい。

経営者層や管理職層が一体となり、従業員末端まで理解させる取り組みを通じて、同じ目標に向かえることを目指している。

経営者と管理者が一体となり、自らの率先垂範と繰り返し伝え続ける姿勢と行動がなければ、組織に共通の思考も形成されず、運輸安全マネジメントも形骸化してしまうでしょう。



1.3 本アンケート調査の特徴と活用

この安全に関するアンケート調査は、「組織に共通の思考を形成する」ためにカギとなる、「経営者や組織・人材などの人的側面」に焦点をあてています。メンバーの安全に関する認識や行動の度合、階層間・部門間のギャップなどを測定し、自社の安全に関する取り組みをメンバーがどのように認識しているのか、課題は何かを「目に見える形」で把握することを目的としています。

特徴

- ① 「経営者や組織・人材などの人的側面」に焦点をあてている。
- ② トップから現場まで同じ設問で回答してもらう。
- ③ 全員に回答してもらう（もちろんサンプリングでも可）。
- ④ 全員に回答してもらうため、メンバーの安全に関する認識や行動のレベルにより問題の程度がより正確に把握できる。
- ⑤ 階層間・部門間のギャップやバラツキにより、隠れた問題がみえてくる。

活用

アンケート調査を定期的に行うことで「改善の程度」が把握できる。

- ① 結果が改善していれば、更なる推進や、優先順位が低かった問題に取り組める。
- ② 改善がすすんでいなければ、行ってきた対策の内容や実施方法自体を見直す。
- ③ 設問そのものが改善の指針となるように作成してある。

例えば、このアンケート調査で把握された問題に内部監査（中小の企業においては、ミーティングの議題とする）の重点をあてることで、問題を深く掘り下げることができます。内部監査の効果を高めるだけでなく、効率よく実施することができます。スパイラルアップや結果の背景や対策に潜む一層深い問題を見出して取り組むことができるでしょう。

2.

アンケート調査の体系



2.1 基本的な考え方

企業に安全風土、安全文化を醸成するためには、その背後にある意識の実態を見極め、組織に共通の思考・行動（統一的な性格）を形成することが必要です。そのためのポイントは以下の3点です。

- ① 経営目的が確立・浸透しているか、
- ② 中核となる管理者が育成されているか、
- ③ 現場における意志疎通の「場」は活性化されているか

アンケートの設問は、これらの3つの視点を背景にして構成しています。

安全に関する意識が浸透する前提は、経営者層が「安全」に本気で取り組んでいることであり、これを現場に伝える「管理者」が育成されており、そして現場におけるコミュニケーションが活性化し、「信頼関係」や「積極心」が醸成されること、といえるでしょう。

それでは、以下において、安全意識を浸透させるための3つのポイントを説明しましょう。

ポイント1

経営目的が確立・浸透しているか

経営目的（経営の考え方と具体的な目標。コンプライアンス、コーポレートガバナンスを含む）は、組織に統一的な性格を持たせる根本です。

組織に参加している個人の希望や欲求は異なりますが、経営者は、このような個人の希望や欲求を尊重しながらも、個人個人の意志を、共通の組織目的（経営目的）の方向へ向けていく力が求められます。

トップの重要な役割の一つは、「個人」を超えて「組織」としての力を生み出し、例えば、使命感に燃えて仕事に取り組むような、生き生きとした貢献意欲を引き出していくことにある、といえるでしょう。

トップの語る安全への考え方が本音なのか、建前なのかは、管理者、従業員にはすぐに伝わります。経営者の熱意が伝わらなければ、いかに時間やコストをかけても、効果的な安全マネジメントの実現は難しいといえるでしょう。

その意味で、「安全」を含めた、経営の考え方と具体的目標が確立・浸透している必要があるのです。

ポイント2

中核となる管理者が育成されているか

管理者の役割は、経営の考え方や目標を現場で具体化することといえます。

ですから、企業の中核となる管理者を育成することは経営者の大きな役割といえるでしょう。

経営者は、経営意思を理解し、責任を果たしていく管理者を育成することが必要なのです。このことなくして、企業がその目標と計画を実現することは難しいでしょう。

安全に関して、現場メンバーへの教育を熱心に行っている企業は多いでしょう。それと比較して、管理者への安全教育、リーダーシップ教育の充実度はいかがでしょうか？十分ではないという会社が多くないでしょうか。

安全を実現し続けている事業者では、管理者の責任を明確にすると共に、この管理者教育を重視しているところが多いようです。

ポイント3

現場における意志疎通の「場」は活性化されているか

経営者をはじめ、管理者は現場管理者・現場メンバーに経営の考え方や具体的な目標を確実に伝え、浸透させていく必要があります。そのためには、フォーマルな場、インフォーマルな場を通じて、双方向のコミュニケーションを行うことが必要です。

そして経営におけるコミュニケーションの前提は、様々な「信頼」を形成し、メンバーの「やりがい・働きがい」を生み出していくことではないでしょうか。すなわち「人の心の組織化」が非常に重要になります。

ですから、経営者、管理者の大きな役割の一つに、これらの「信頼」や「やりがい・働きがい」を生み出す「場」をつくることにあるのです。

そして、この「場」をつくるだけでなく、改善や革新、安全や業績改善の源泉となるよう、運営していく必要があります。

安全を実現し続けている企業は、この「場」をつくることと、どのようにして効果的に運営するか工夫をこらしています。会議やミーティングをいかに活性化させるかに知恵を絞り、メンバーの積極心を引き出す試みを続けています。

自動車運送業における安全は、製造業等以上に、運転者個人の意識や技量に負う面が大きく、さらに運転者も、「組織に属する」というよりは、「自分が」という意識になりがちです。しかし、安全を実現している企業では、「個人」ではなく「組織」や、「社会の一員」としての自覚を指導しています。「チーム」として安全を目指すことで、運転者の意識向上に努めています。

その意味で、経営者層、管理職層、現業職層が一体となった取り組みが求められているといえるでしょう。



2.2 アンケート調査の体系

このアンケート調査は、前項の3つのポイントを基本的な考え方として、

- 『Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透』
- 『Ⅱ. マネジメントサイクルの充実と浸透』
- 『Ⅲ. 教育訓練の充実』
- 『Ⅳ. 現場管理の充実』
- 『Ⅴ. 職場メンバーの積極心』

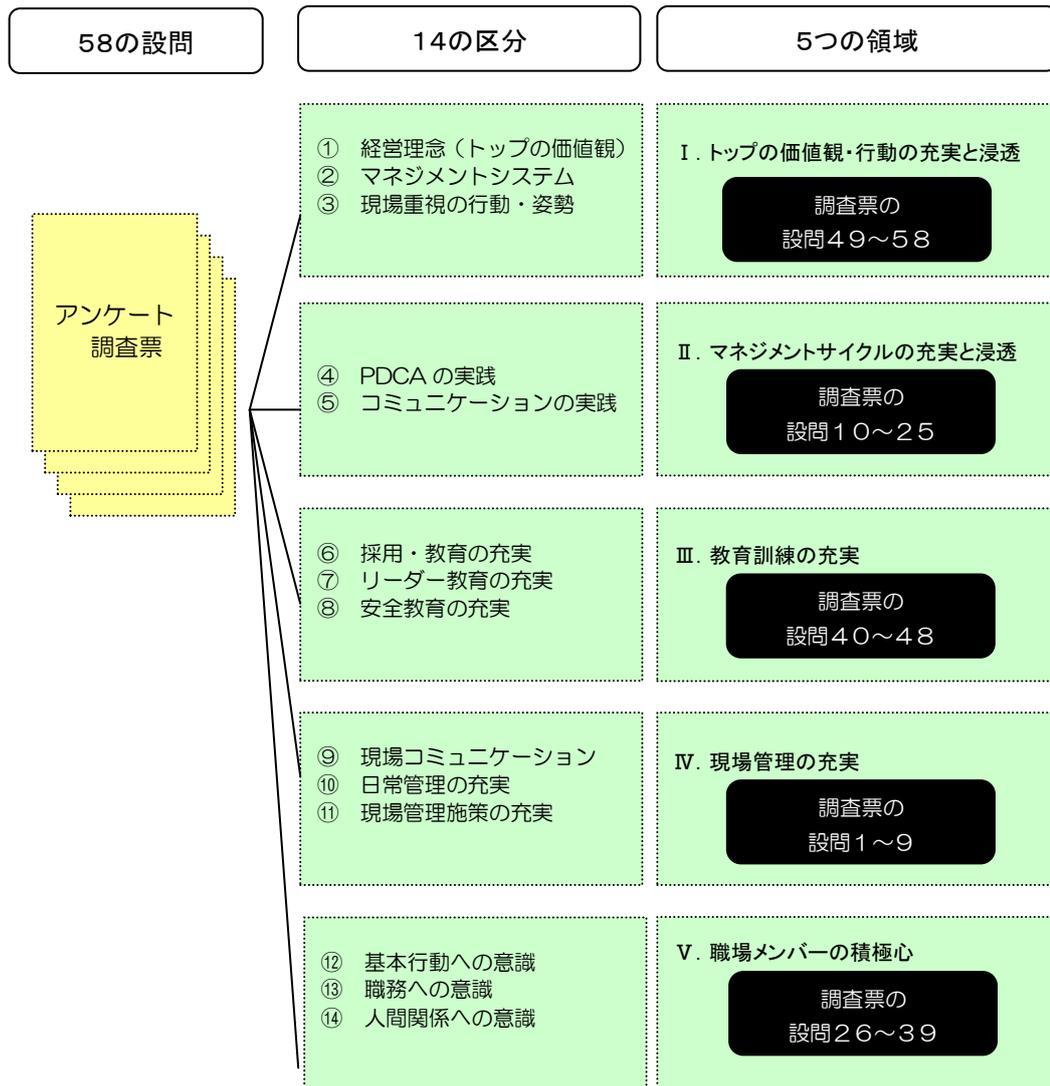
の「5つの領域」で企業における安全意識の浸透度合いを測定します。

また、5つの領域に含まれる各設問は、安全意識を浸透させる指針としても使えるように作成しています。

アンケート調査項目の構成

このアンケート調査は、58の設問からなり、これらの設問を14の区分に分類し、5つの領域に集計した上で、測定・評価を行います。

【図2-1 アンケート調査項目の構成】



【表2-1 アンケート調査項目の構成】

	設問	設問番号	
領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透	トップの安全への価値観と行動に対する認識について聞いています。		
区分① 経営理念(トップの価値観)	ア) 経営姿勢への共感	49	
	イ) 安全に関するコンプライアンス(法令順守)の浸透	50	
	ウ) 経営執行の監視(コーポレートガバナンス)	56	
区分② マネジメントシステム	ア) 継続的改善	53	
	イ) 管理者育成(人材育成)	54	
	ウ) 現場情報の活用	55	
区分③ 現場重視の行動・姿勢	ア) 率先垂範への共感	51	
	イ) 問題解決の意思決定	52	
	ウ) 安全理念・方針の浸透	57	
	エ) 経営者による現場コミュニケーション	58	
領域Ⅱ. マネジメントサイクルの充実と浸透	マネジメントサイクルの実行・コミュニケーションに関する行動について聞いています。		
区分④ PDCAの実践	ア) 安全の理念・方針の理解	10	
	イ) 安全目標の設定	11	
	ウ) 取り組み計画の具体化	12	
	エ) 計画の遂行度合	13	
	オ) 改善志向	14	
	カ) 見直しと次へのアクション	15	
	キ) 文書・記録の管理・活用	16	
	区分⑤ コミュニケーションの実践	ア) 職場の風通し	17
		イ) リーダーシップ	18
		ウ) 部署間コミュニケーション	19
エ) 部署間連携		20	
オ) 報告・連絡・相談の環境作り		21	
カ) 報告・連絡・相談の実践		22	
キ) 職場環境(仕事面)		23	
ク) 職場環境(健康面)		24	
ケ) 職場環境(精神面)	25		
領域Ⅲ. 教育訓練の充実	制度の効果に対する認識を聞いています。		
区分⑥ 採用・教育の充実	ア) 人材確保	40	
	イ) 採用への経営者の関わり	41	
	ウ) 新人教育の効果	42	
区分⑦ リーダー教育の充実	ア) 知識・技能教育(定期的教育)	43	
	イ) 現場リーダーの育成	44	
	ウ) 指導員による指導の効果	45	
区分⑧ 安全教育の充実	ア) 事故分析と再発防止教育	46	
	イ) ヒヤリハット、危険予知訓練の効果	47	
	ウ) 事故・災害対応手順の見直し	48	
領域Ⅳ. 現場管理の充実	習慣＝職場の継続的行動に対する認識を聞いています。		
区分⑨ 現場コミュニケーション	ア) 親身になった指導	3	
	イ) 積極的な声かけ	4	
	ウ) 朝礼の活性化	5	
区分⑩ 日常管理の充実	ア) 基本行動(身だしなみ、あいさつ、マナー)の指導	1	
	イ) 日々の報告と改善活動	2	
	ウ) 生活管理・健康管理	6	
区分⑪ 現場管理施策の充実	ア) 賞罰の効果	7	
	イ) ミーティング(班活動等)の充実	8	
	ウ) 現場/パトロール・立会の充実	9	
領域Ⅴ. 職場メンバーの積極心	基本行動・職務・人間関係に対する潜在意識を聞いています。		
区分⑫ 基本行動への意識	ア) 健康、イ) 挨拶、ウ) 約束、エ) 計画、オ) 報告	26~28,35,38	
区分⑬ 職務への意識	ア) 終業、イ) 仕事、ウ) 車両・機材、エ) 会議会合、オ) 出勤	29,30,32,36,39	
区分⑭ 人間関係への意識	ア) 上役、イ) 先輩、ウ) 職場仲間、エ) 部下	31,33,34,37	



2.3 5つの領域における14区分と設問の意味

領域Ⅰ：トップの価値観・行動の充実と浸透

設問49～設問58

経営者層は公器としての企業の役割を認識し、人材を育成し、自らも現場に関与していく経営姿勢を示す必要があります。トップ自らが安全理念・方針を示し、それを繰り返し語り、現場と対話することや、経営者自身の行動（率先垂範、言行一致）と考え方（利害相反から利害一致へ）、管理者の育成への姿勢を把握する領域です。



① 経営理念(トップの価値観)

経営者層の経営の考え方に対する社員の認識

設問の49 : 経営姿勢への共感

経営者が、企業を社会の公器として捉えていることが重要であり、実質的な安全への取り組み姿勢にもその考え方が現れる。社会の公器としての会社の取り組みに対する従業員の認知・共感・満足、をみます。

設問の50 : 安全に関するコンプライアンス（法令順守）の浸透

企業は、その存続、信頼の確保、社会への貢献を果たすために、コンプライアンス精神を持つ必要があります。しかし現場では、法や規則を守ることと矛盾することがしばしば発生します。その場合における、現場での対応の仕方への認識、をみます。

設問の56 : 経営執行の監視（コーポレートガバナンス）

会社では、トップ自身も理念や方針からはずれた経営を行っていないか、積極的に周囲の意見を聴くことに努めることが必要です。経営者層の社会からの要請や周囲の声に耳を傾ける姿勢を問い、第三者の目を活用する価値観のもとに経営が行われていることを、従業員も認識しているか、をみます。

▶▶▶ ② マネジメントシステム

経営者層のマネジメントへの取り組みへのメンバーの認識

設問の53 : 継続的改善

安全に特効薬はなく、見直しをしながら地道な活動をコツコツと実行し続けるしかありません。会社の安全の取り組みが、常に実態に即して、見直され、従業員の意識、行動改革にまでつながっているかについて、従業員の認識、をみます。

設問の54 : 管理者育成（人材育成）

経営者層だけが安全を唱えても形だけの安全重視になる可能性があります。安全推進活動のキーマンは管理者であり、中長期的視点で管理者を育てることが必要です。最前線の管理者向けの指導教育が熱心に行われているかの、従業員の認識をみます。

設問の55 : 現場情報の活用

経営者層が現場を重視し、組織としての素早い対応を行うために現場情報を収集することが重要である。トップの現場情報への関心を問うことで、現場情報（安全実績など）が、即座にトップ層に報告され、迅速な指示がされる仕組みとなっているか、をみます。

③ 現場重視の行動・姿勢

経営者層の現場を重視する行動への認識について

設問の51 : 率先垂範への共感

方針の浸透や、企業風土構築のためにおいては、経営者自身への信頼が重要です。経営者層が行動見本となっている（健康管理やあいさつ、整理・整頓・清掃を率先するなど）ことへの従業員の認識から、方針浸透の前提が備わっているか、をみます。

設問の52 : 問題解決の意思決定

現場で意思決定できない問題に対して、経営者層がすぐに意思決定をし、現場に指示することは、会社としての安全や顧客に対する考え方を現場に示すことにつながります。意思決定が遅くなりがちな問題に対し、経営者層の対応の仕方への認識、をみます。

設問の57 : 安全理念・方針の浸透

安全重視が形だけでなく、実態を伴うためには、経営者層が安全に対し、熱意を持ち続けることが重要です。経営者層が、真摯な姿勢で安全対策に臨み、社員に考えを伝えることへの従業員の認識、をみます。

設問の58 : 経営者による現場コミュニケーション

経営者層は安全に対し、熱意を持ち続けるだけでなく、従業員に分かる形で安全重視の意思を示すことが重要です。その一つとして経営者層が、現場と安全について直接のコミュニケーションをとっていることへの従業員の認識、をみます。

領域II：マネジメントサイクルの充実と浸透

設問10～設問25

管理者は「安全実現」のキーマンであり、経営者層になりかわり、メンバーをまとめ、行動を促す力が求められます。現業職層は、自分自身の目標を定め、実行すべき行動の具体化、実践、見直し、改善を行い、周囲とのコミュニケーションをとりながら、安全方針・目標の実現に貢献していくことが必要です。これらができる組織か否かをみる領域です。

④ PDCAの実践

周囲の期待に応じてやり抜く力について

設問の10 : 安全の理念・方針の理解

経営トップは、会社の理念、経営方針等について、自らの考えを全社員にわかりやすく説明し、周知することが責務となっています。社員が会社の安全の理念・方針を実際に理解しているか、をみます。(PLANに該当します。)

設問の11 : 安全目標の設定

社員が目標を理解し、目標に向かい一丸となり取り組むためには、経営トップが平易なことばで社員が理解しやすい表現にすることにより、理解、浸透させる必要があります。実際に全社員が達成すべき目標を理解し、自覚しているか、をみます。

設問の12 : 取り組み計画の具体化

目標達成のためには、重要度、緊急度等の優先順位を考慮し、目標実現のための重点施策を、担当、期限、具体的手段等を明確にすることが必要です。社員それぞれが周囲と関わりながら、実行すべき行動計画を設定しているか、をみます。

設問の13 : 計画の遂行度合

目標達成のために、社員それぞれが各人の分担、役割を認識し、責任を持って実行しているか、をみます。

設問の14 : 改善志向

継続的改善のためには、仕事を漫然とこなすのではなく、常によくするために考え続ける姿勢が重要です。個人個人の継続的改善の意識をみます。

設問の15 : 見直しと次へのアクション

良い人材は常に自らの仕事や職場の改善を考えています。目標達成のために、会社から示された改善施策も踏まえ、取り組んだ結果を活かし、次のアクションにつなげているか、をみます。

設問の16 : 文書・記録の管理・活用

事故等の情報の報告手順や作業手順書など、マニュアル類が形骸化することなく、安全体制の確立、実施、維持のため、ノウハウ継承ができる組織文化であり、文書は定期的に見直しが行われ、常に閲覧でき、活用されているか、をみます。

⑤ コミュニケーションの実践

上司や周囲の期待を理解する力について

設問の17 : 職場の風通し

会社の目標の達成、また、職場の改善を進めるためには、協調性をもちつつ、実行力を伴ったコミュニケーションの環境が不可欠です。部門内における、コミュニケーションの前提、をみます。

設問の18 : リーダーシップ

会社の目標の達成、また、職場の改善を進めるためには、協調性をもちつつ、実行力を伴ったコミュニケーションの環境が不可欠です。職場で調整が必要な場合に、誰に相談すべきかを把握し、意見交換を通じて業務を遂行できるか、をみます。

設問の19 : 部署間コミュニケーション

会社や職場で既に発生している問題点や問題の芽に対し、再発防止やリスク軽減を図ることが必要です。広い視野をもち、自部門だけでなく相手（他部門）の立場に配慮できる心くばり、をみます。

設問の20 : 部署間連携

職場での目標達成、安全確保のための一丸となった取組みを実施するためには他部署や他職種との連携も必要です。部署内のみならず、異なる職種や業種の内容を理解し、仲間と相談、意見交換を行う連携を確保しているか、をみます。

設問の21 : 報告・連絡・相談の環境作り

問題点や問題の芽に対し、再発防止やリスク軽減を図ることが必要です。早期発見のための環境が職場に確保されているか、をみます。

設問の22 : 報告・連絡・相談の実践

事故・リスク情報を共有するためには、「風通しのよい雰囲気」が必要です。事故など本来なら報告しづらい情報でも、報告したり、外部に出すことができるオープンな雰囲気があるか、をみます。

設問の23 : 職場環境（仕事面）

職場での目標達成、安全確保のための一丸となった取組みを実施する前提は職場のコミュニケーションです。コミュニケーションのために「相互の理解」がすすんでおり、特に、部署内の職位の上位者の意見を伺う行為や相談できる環境となっているか、をみます。

設問の24 : 職場環境（健康面）

職場での目標達成、安全確保のための一丸となった取組みを実施する前提は個人の健康です。健康面から職場環境、をみます。

設問の25 : 職場環境（精神面）

職場での目標達成、安全確保のための一丸となった取組みを実施する前提は個人の心の安定です。心の面から職場環境、をみます。

領域Ⅲ：教育訓練の充実

設問40～設問48

教育システムにおいて、階層ごとの責任が明確にされ、採用から新人教育、ベテラン向け教育、安全教育といった定期的な教育や、リーダーとしての役割が身につくような、日常業務における「育成」が、実施され、効果をあげているか、役に立っているかを把握する領域です。

⑥ 採用・教育の充実

新人教育の役立ち及び採用の重要視について

設問の40 : 人材確保

会社の経営方針、理念に則した社員が定着することは、技術の継承、社員の安心感につながります。会社の財産となる良い人材を獲得しているか、をみます。

設問の41 : 採用への経営者の関わり

会社の財産となる人材の確保に、経営者層（経営トップ）自ら、採用計画、面接等に参画しているか、をみます。

設問の42 : 新人教育の効果

新人教育では、単独乗務の明確な合格基準等が設定され、形式的ではなく、実際の現場に活用できる教育が行われているか、をみます。

⑦ リーダー教育の充実

中堅・ベテラン・管理職層の役割に応じた教育の充実について

設問の43 : 知識・技能教育（定期的教育）

職場の定期教育では、プロとしての知識や技能がしっかりと身につく、より高い知識を習得した指導員（リーダー）が育つよう、階層別の教育が重要です。特に中堅、ベテランに対する教育が行われているか、をみます。

設問の44 : 現場リーダーの育成

現場では、作業従事者をまとめることができるリーダー的存在（班長）が重要です。職場において、班長やその候補者に対し、班活動の運営や後輩などを指導する機会を与え、リーダーとしての力がつく育成が行われているか、をみます。

設問の45 : 指導員による指導の効果

職場で実際に活用できるアドバイスを行える専任指導員が配置されていることが安全の確保には望ましい（中小企業では社長自らの場合もある）。職場に、技能・人柄ともに信頼される指導員がおり、業務に活かされているか、をみます。

⑧ 安全教育の充実

安全に関する教育の業務への役立ちについて

設問の46 : 事故分析と再発防止教育

事故分析では「真因」を追究することが重要です。また、事故直後のタイミングは社内の安全への意識を高める機会でもあります。本人の問題ではなく組織全体の問題と捉え、例えば班長、管理者などの行動改善や、職場の体制（安全管理、教育等）の改善に、事故の教訓が活かされているか、をみます。

設問の47 : ヒヤリハット、危険予知訓練の効果

ヒヤリハットや危険予知活動は、安全に対する気づきを高めることが目的です。実際の職場の事例を収集、分析し、日常の業務に役立てる教育、指導が行われているか、をみます。

設問の48 : 事故・災害対応手順の見直し

事故等の発生に備えた訓練を通じ、各人が事故、災害時に自分がとるべき行動を判断でき、即座に行動できることが重要です。継続的に訓練を重ねながら、手順等が見直されていることを通じ、緊急時への備え、をみます。

領域Ⅳ：現場管理の充実

設問1～設問9

現場のメンバーに積極的に関わる現場管理が行われているかをみる領域です。形式的にならず、こまやかに個人個人の状況をみながら相手と関わりを持って指導・管理にあたり、施策を講じているかを把握する領域です。

⑨ 現場コミュニケーション

管理者が現場メンバーの「話を聴く」ことを実践しているか

設問の3 : 親身になった指導

始業時、点呼時には、執行者は本人の状況をよく「聴いて」、親身になった指示、指導に努めることが必要です。法定の事項を形式的に確認するのみならず、一人一人に気を配っているかどうかに対する認識、をみます。

設問の4 : 積極的な声かけ

終業時、点呼時には、執行者は「声をかけながら」本人の状態・現場の状況に関心を持ち、報告を受けることが必要です。現場の状況を踏まえ、定型ではない、一步踏み込んだ報告をする機会となっているのかへの認識、をみます。

設問の5 : 朝礼の活性化

朝礼は業務の連絡事項だけでなく、自社の考え方を日々伝えられる貴重なコミュニケーションの場です。朝礼に独自の工夫があり、気持ちの切り替え、健康管理、能力向上などに、役立っているかへの認識、をみます。

▶▶▶ ⑩ 日常管理の充実

生活管理にまで踏み込み、基本を徹底し、実行させているかについて

設問の1 : 基本行動（身だしなみ、あいさつ、マナー）の指導
社員の基本行動に対する企業の取り組み姿勢（態）は、安全のための行動基準の徹底や、顧客対応力に大きく関係します。基本的な行動（行動基準）の指導の浸透度合い、をみます。

設問の2 : 日々の報告と改善活動
日常の管理において、自らが接する機器の状態を把握しているか、形骸化しがちな日常点検を、重みづけや、例えば修理履歴からやり方を見直し、予防的な整備にする等、「なぜ必要か」をきちんと伝え、目的を理解した日常業務（点検や整備等）が徹底されているか、をみます。

設問の6 : 生活管理・健康管理
職場では、本人の健康や生活についても、本人のためを思った注意や確認が行われていることが必要です。日常の中で個人の生活に踏み込んだ指導、管理が行われているかへの認識、をみます。



⑪ 現場管理施策の充実

目的と効果を考え、常に運用方法を見直しながら継続しているかについて

設問の7 : 賞罰の効果

職場では、賞罰の機会が、本人はもとより、チーム等への帰属意識の醸成や改善に活かされていることが必要です。賞罰が現場の改善志向をより高めていくことに繋がっているかへの認識、をみます。

設問の8 : ミーティング（班活動等）の充実

職場の班活動（またはミーティング）は、形式的だったり、やらされ感ではなく、参加してよかったと、一つでも思えるよう工夫がされていることが必要です。班活動（またはミーティング）が活性化されており、価値あるものになっているかへの認識、をみます。

設問の9 : 現場パトロール・立会の充実

管理職以上による現場巡回が、現場とのコミュニケーションや改善の機会として活かされることが必要です。現場パトロールが管理者の自己満足でなく、現場の状況を把握し、現場に根ざした改善や指導が行われているかへの認識、をみます。

領域V：職場メンバーの積極心

設問26～設問39

職場生活における基本的行動、仕事、人間関係に関する「意識」をみる領域です。積極的・建設的な意識か、否定的・非建設的な意識かについて、組織人員の構成をみることで、経営意思が浸透しやすい組織か否かを把握する領域です。

▶▶▶ ⑫ 基本行動への意識

基本的な行動(基準)への関心の度合いについて

設問の26～28、35、38

健康：まず健康第一。規則正しい生活と関連します。

挨拶：人や物などに心をこめて挨拶できるか否かは働きの内容を左右します。

約束：守るか破るかは基本の1つです。

計画：いきあたりばったりか、考えて対策をたててかかるかは、目的、準備、順序をはっきりさせて取り組んでこそ成果があらわれます。

報告：報告の不十分さは、自分中心になりやすく、仕事の後始末にも関連します。

▶▶▶ ⑬ 職務への意識

職務への関心の度合いについて

設問の29、30、32、36、39

終業：職場や仕事全体への積極心と関連します。

仕事：喜んで行えるか、いやがっているのか。

車両・機材：大切に思う程度。

会議会合：集まって意思疎通することへの関心。

出勤：気づいたらすぐに行動する姿勢や、仕事の効率に関連します。



⑭ 人間関係への意識

人間関係への関心の度合いについて

設問の31、33、34、37

上役：尊敬しているか、恐れているか、信頼の度合い。

先輩：職場領域への関心にも関連します。

職場仲間：うまくいっているのか。その度合い。

部下：信頼の度合い。

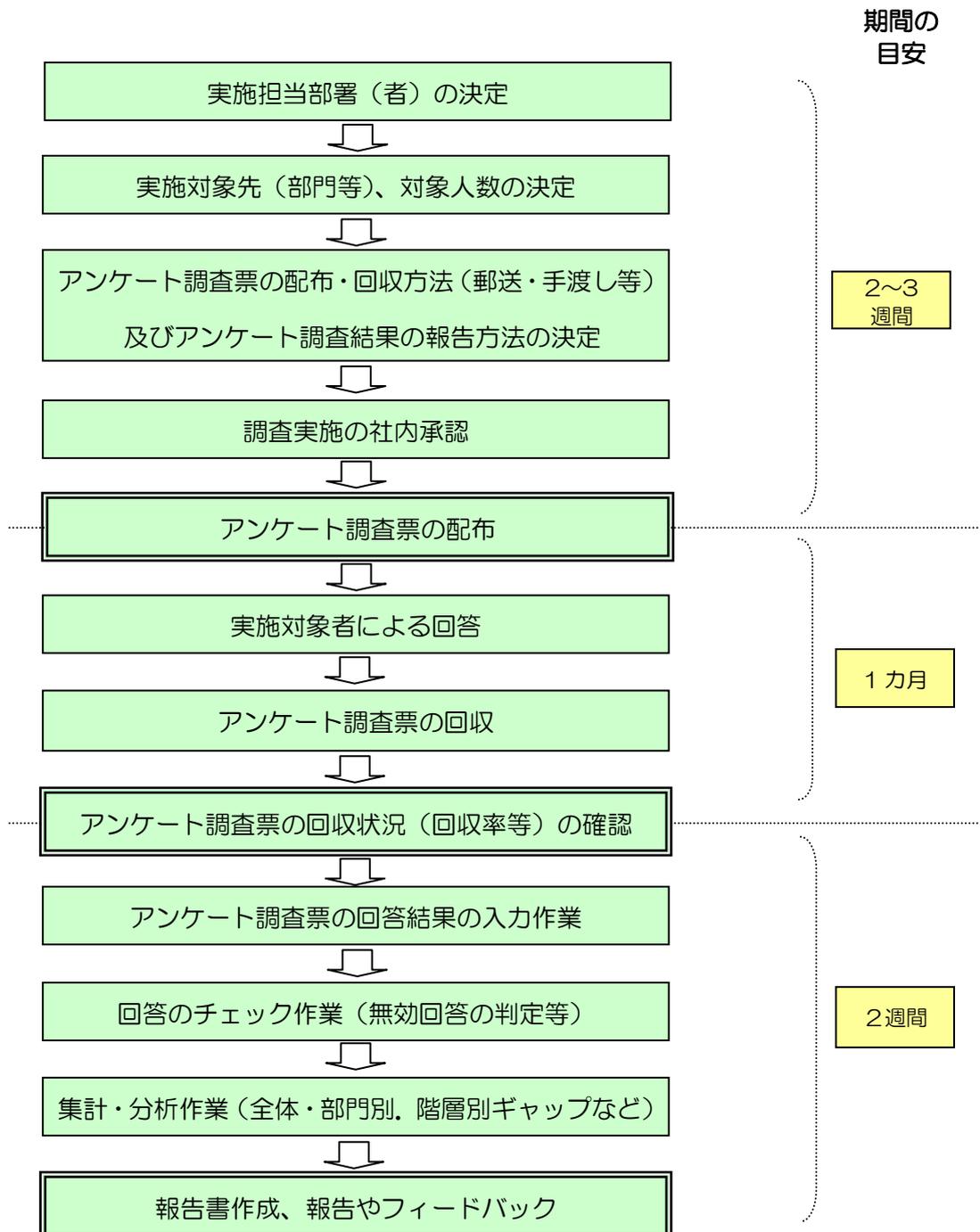
3.

アンケート調査の実施

▶▶▶ アンケート調査の実施手順

アンケート調査を実施する際には、アンケート調査を実施する対象先、範囲などを決めて、調査票の配布、収集方法などを事前に決定しておくことが必要となります。以下に調査の実施フローの一例を示します。

【図3-1 アンケート調査の実施フロー】



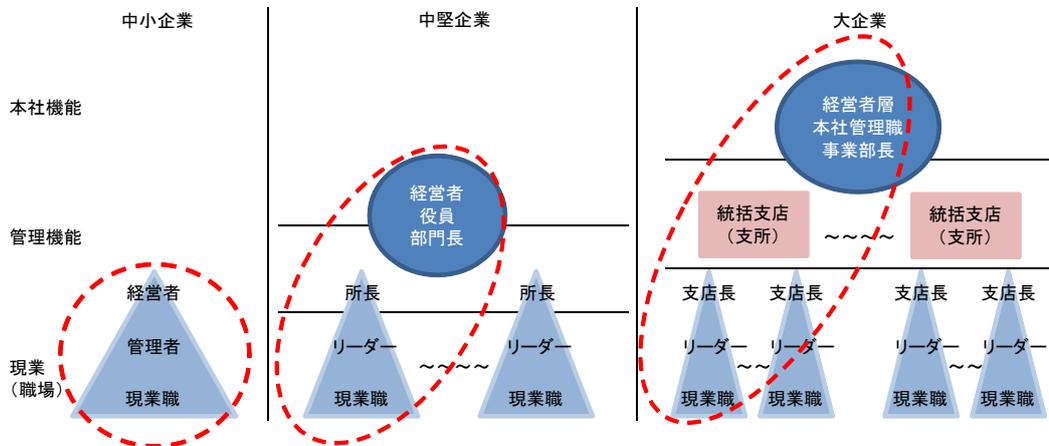


アンケート調査対象の選定

(1) 調査範囲の決め方

- ▶ 調査の目的と効率を考え、調査範囲を決定してください。全従業員を対象に実施することで実態に近い結果を得ることができますが、規模が大き場合は手間がかかります。一方でサンプリングによる実施も可能ですが、自社の実態を把握するには不十分な場合があります。
- ▶ 経営者層は必ず回答するようにしてください。経営者層、管理職層、現業職層と縦のラインで実施することで、意識ギャップの把握をすることができますと同時に、安全について全社で取り組む姿勢を示すことにもつながります。

【図3-2 経営者層を含めた調査範囲】



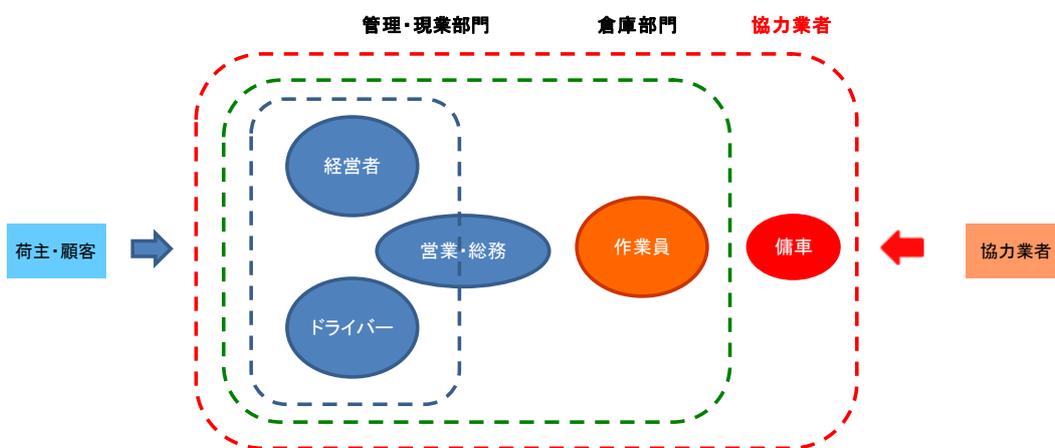
【調査対象決定の決め方】

- ・企業規模に関わらず、経営者層は必須（大企業は本社内の関係者）。
- ・管理・現業（職場）については、
 - ・中小企業は全員。
 - ・中堅企業は全員または営業所、荷主等をサンプリングも可。
 - ・大企業は全員または統括支店、支店等をサンプリングも可。
- ・サンプリングの範囲については、社内で調整して決定します。例えば、支店比較、営業所比較、荷主・輸送経路比較など調査の目的に応じ、決定してください。

▶▶▶ (2) 現業以外の部門や協力企業等への実施について

- ▶ 安全は、現業以外の部門、自社外の協力業者との関係の中で実現します。調査範囲の決定の際には、これらを考慮してください。（例えば総務を含めるかなども）
- ▶ 協力業者（傭車、派遣社員等）を含めるかどうかを決定します。物流事業者の場合ですと、下記に示す対象部門が想定されます。

【図3-3 物流事業者における調査範囲の一例】



▶▶▶ (3) 階層の考え方について

- ▶ 経営者層、管理職層、現業職層を基本とします。また、各階層に誰をあてはめるかを決定します。
- ▶ 調査目的により現業職層を例えばリーダー層とそれ以外に分ける等も考えられます。
- ▶ パートやアルバイトなど、正社員以外を範囲に含めるかなどについても社内で調整し、決定します。

▶▶▶ (4) 回答の有効性と匿名性を高めるポイント

- ▶ 調査対象の範囲を広げ、属性を細かくすることで、より細かな分析が可能となります。特に、部門別、階層別などに分析することで、当該箇所への個別に的を絞った効果的な対策を講じることも可能となります。
- ▶ 一方で、対象者（回答者）の視点からみると、あまり属性を細かくする（例えば、部門、階層、年齢、勤続年数、男女など）ことで、個人が特定されてしまう不安を生じさせ、本音とは異なる回答をする可能性が生じる恐れがあります。その結果、正確な分析結果を得られずに、回答の有効性に影響を与える可能性もあります。
- ▶ 正しい分析結果を得るためには、アンケート調査の趣旨を対象者によく説明し、理解、了承してもらうことが重要です。説明の際には、各個人の調査を主眼とした調査ではなく、企業の組織としての課題を明確にすること、会社をよくするために実施することをしっかりと伝え、回答を個人の評価に使用したりすることはないことをしっかりと伝えます。また、大前提として、対象者とアンケート実施者との信頼関係を築くことが必須です。



アンケート調査票の配布・回収

アンケート調査担当者は、調査の趣旨をよく説明して調査票を全員に配布し、出来る限り個人が特定できないようにして回収する必要があります。

例えば、説明の際には、各個人への調査を主眼とした調査ではなく、企業の組織としての意識調査が目的であり、回答を個人の評価に使用したりすることはないことをしっかりと伝えます。

また、配布する場合、郵送又は手渡しによる方法などがありますが、アンケート調査票を回収する際には、本心で記入してもらうために、例えば封筒などに封をして回収するなどの工夫が必要です。



アンケート調査票の回収・集計

アンケート調査を回収した後、入力作業を行います。

入力した結果から、調査配布先の全体、部門別、階層別等のギャップなどの分析を行います。分析に際しては、「4. アンケートの集計と評価の方法」を参照してください。



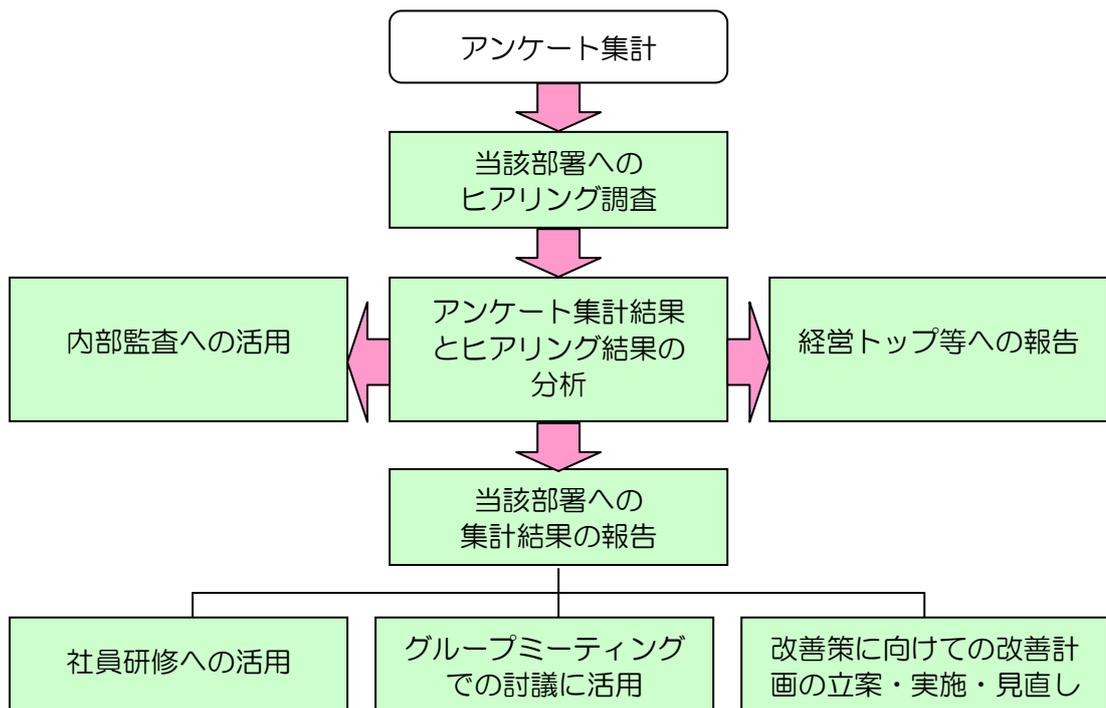
対象部門等へのフィードバック

アンケート調査結果を集計した後、必要に応じて、現場担当者へのヒアリング調査を実施し、その内容を勘案して当該部署等の各関係部署に集計結果を報告してください。

安全に対する取り組み態勢に関するギャップ等についてミーティング等を実施することもいいでしょう。

また、改善の対策、進め方について打合せを行い、いつ誰が、何処に対して、どのように、どのくらいの予算を計上して、いつまでに、などの5w2hを決めて、改善策を相互で確認し、改善計画を立案します。

【図3-4 アンケート結果の改善活動への活用】



4.

アンケートの集計と評価の方法

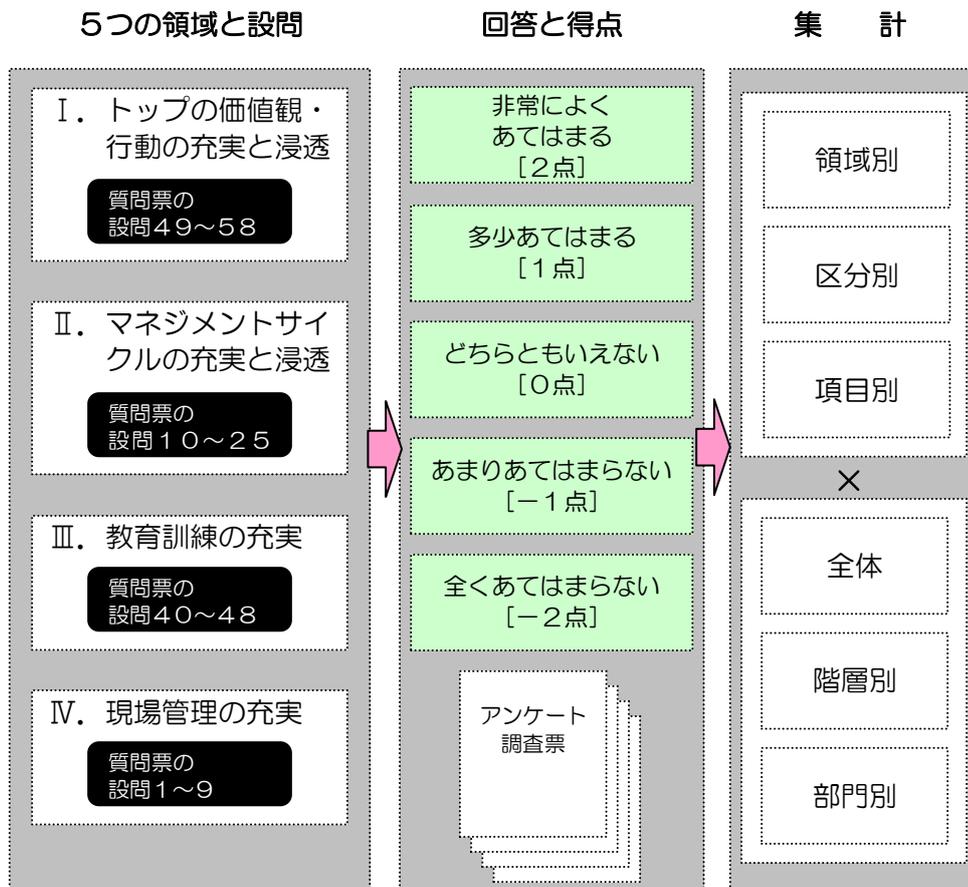
4.1 各領域の集計と評価の方法

このアンケート調査では、58の設問に対して、5段階の「評定法」で回答して頂き、これに数値を割り当て、集計しています。

(1) 領域Ⅰ．Ⅱ．Ⅲ．Ⅳ．の集計について

領域Ⅰ．～Ⅳ．の設問は、「非常によくあてはまる」、「多少あてはまる」、「どちらともいえない」、「あまりあてはまらない」、「全くあてはまらない」の5段階での回答方式となっており、これらを順に「2点」、「1点」、「0点」、「-1点」、「-2点」と数値を割り当て、集計を行っています。

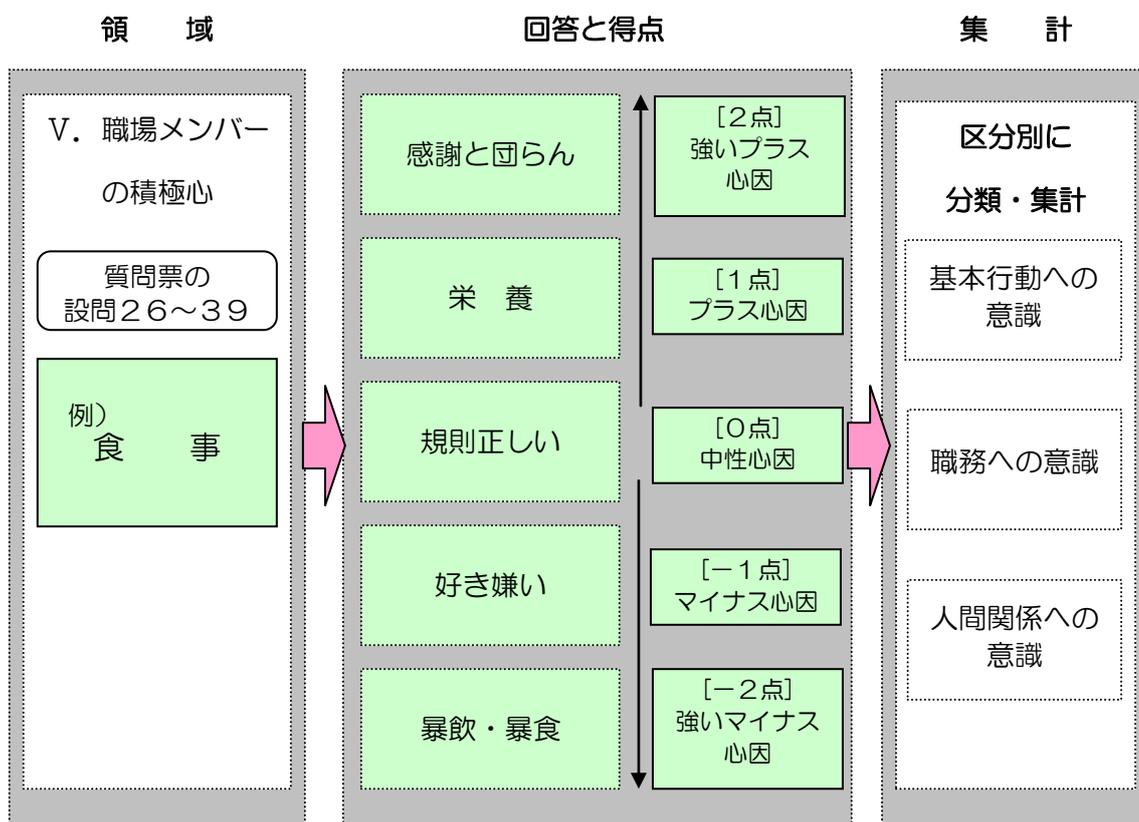
【図4-1 領域Ⅰ～Ⅳ．の集計と評価方法】



▶▶▶ (2) 領域V. の集計について

領域V. の設問は、ある語句（刺激語）に対し、5つの言葉（反応語）を示し、回答者が自分の印象に最も近い言葉を選択する構成となっています。例えば、「食事」下記に示すように5つの言葉（反応語）を示し、選択肢で「強いプラス心因（2点）」、「プラス心因（1点）」、「中性心因（0点）」、「マイナス心因（-1点）」、「強いマイナス心因（-2点）」と重み付けが行われ、それぞれの個別結果を「基本行動への意識」、「職務への意識」、「人間関係への意識」の3区分に分類し、集計を行います。

【図4-2 領域V. の集計と評価方法】





4.2 分析方法

このアンケート調査では、アンケート回答の集計結果にもとづき、『全体の特徴』、『5つの領域』と下記に示す14区分（分析の軸として使用します）について、主に、『得点の高低』、『他社平均』との比較、『構成比』による分析を行います。

アンケート集計結果の分析方法

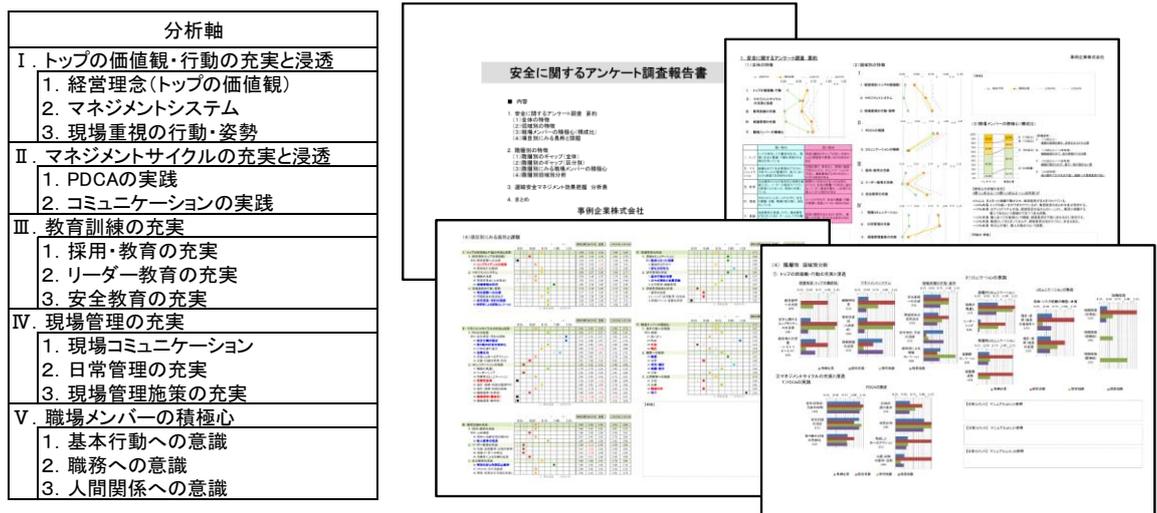
『得点の高低』による分析：目安となる得点と比較し、分析します。

『他社平均』との比較：自動車モードの平均値と比較し、分析します。

『構成比』による分析：人員構成により分析します。

『前回実施結果』との比較：前回の結果と比較し、分析します。

【図4-3 分析軸と集計後のアウトプットのイメージ】



▶▶▶ アウトプットされるリスト

全体の集計と階層別の集計を基本としています。部門・職種や年齢や勤続年数といった属性を回答してもらうことで属性別の細かな集計も可能です。

▶ 集計対象者全体の特徴

- 領域Ⅰ. ～Ⅴ. の5つの領域と14区分の『集計対象全体』の集計結果と他社平均との比較結果

▶ 領域Ⅰ. トップの価値観・行動の充実と浸透

- 『集計対象全体』の集計結果と他社平均との比較
- 『階層別』の集計結果
 - (● 『〇〇別』の集計結果)

※ () 内は設定した属性別に参考資料として出力。以下同じ。

▶ 領域Ⅱ. マネジメントサイクルの充実と浸透

- 『集計対象全体』の集計結果と他社平均との比較
- 『階層別』の集計結果
 - (● 『〇〇別』の集計結果)

▶ 領域Ⅲ. 教育訓練の充実

- 『集計対象全体』の集計結果と他社平均との比較
- 『階層別』の集計結果
 - (● 『〇〇別』の集計結果)

▶ **領域Ⅳ. 現場管理の充実**

- 『集計対象全体』の集計結果と他社平均との比較
- 『階層別』の集計結果
 - (● 『〇〇別』の集計結果)

▶ **領域Ⅴ. 職場メンバーの積極心**

- 『集計対象全体』の回答内容構成比と他社平均との比較
- 『階層別』の回答内容構成比
 - (● 『〇〇別』の回答内容構成比)
- 『集計対象全体』の集計結果と他社平均との比較
- 『階層別』の集計結果
 - (● 『〇〇別』の集計結果)

▶▶▶ (1) 得点の評価について

回答結果を集計し、算定された「項目平均値」は、以下のように評価します。

1.0 点以上	→ 「高い」
0.75～1.0 点未満	→ 「やや高い」
0.5～0.75 点未満	→ 「やや低い」
0.5 点未満	→ 「低い」

▶ 1.0点以上 → 「高い」

項目平均が 1.0 点を超える設問は、回答者の全員が「ややあてはまる」以上の認識をしているレベルであり、意識の浸透や取り組みのレベルは「高い」と評価します。

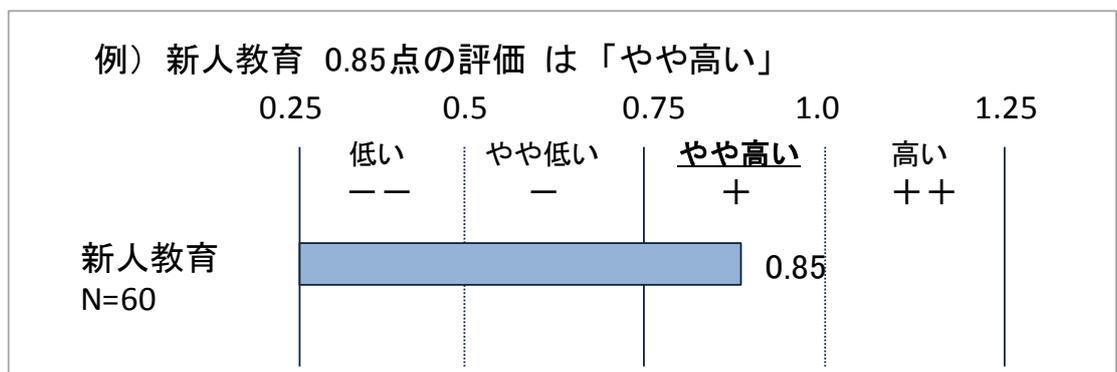
▶ 0.75～1.0点未満 → 「やや高い」、0.5～0.75点未満 → 「やや低い」

上記の「高い：1.0 点以上」と、「低い：0.5 点未満」の間である「0.75 点」を「やや高い」と「やや低い」の分岐点としています。

▶ 0.5点未満 → 「低い」

項目平均が 0.5 点を下回る設問は、「ややあてはまる」と回答した人が半分以下（他の全員が「どちらともいえない：0 点」の場合）というレベルであり、この得点を下回る場合、意識の浸透や取り組みのレベルは「低い」として評価します。

【図4-4 得点の評価の事例】



▶▶▶ (2) 『他社平均』との比較について

『他社平均』とは、試行調査等にご協力頂いた企業（バス、ハイタク、トラック事業者）39社（14,797名）の平均値です。

また、参考データとして、39社のデータにおける平均値、標準偏差から、偏差値の考え方をを用いることで、上位値を算定しています（※）。

自社の結果と39社の平均値、上位値との比較により、自社の得点を評価できます（平均値、上位値は参考値。）

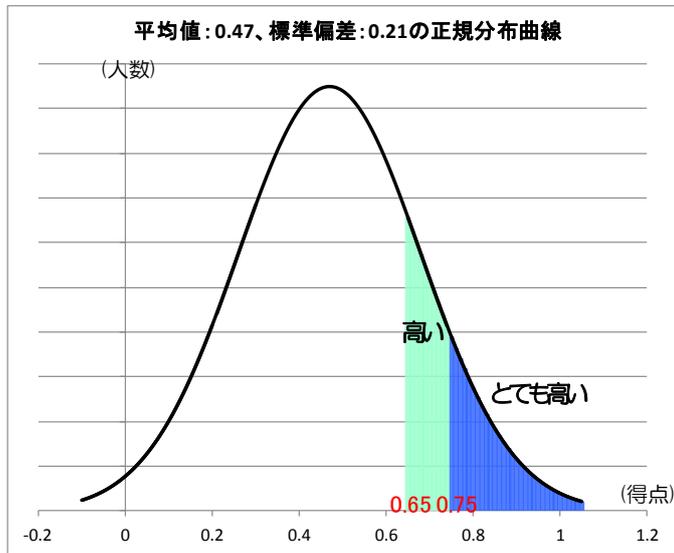
上位10%値とは、39社を母集団とみなした場合の上位10%にあたる値をいいます。上位20%値とは、39社を母集団とみなした場合の上位20%にあたる値をいいます。

■ 上位10%値 以上	「とても高い」
■ 上位20%値 以上	「高い」

【※ 上位値の算定の方法】

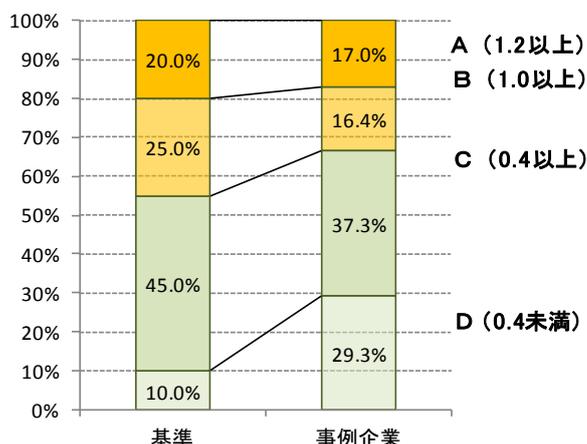
	他社平均	標準偏差	上位20%	上位10%
I. トップの価値観・行動の充実	0.47	0.21	0.65	<u>0.75</u>

母集団における上位10%となるための、偏差値は62.81※...となります。
 偏差値 $62.81 = 10 \times (\text{上位10\%値} - \text{他社平均}) \div \text{標準偏差} + 50$ から、
 「上位値10%」は、約0.75と計算できます。
 ※確率90%、平均50と標準偏差10に対する正規分布の累積分布関数の逆関数の値。



▶▶▶ (3) 構成比による分析について

「職場メンバーの積極心」領域の人員構成分布では、以下の基準で評価を行っています。また、「職場メンバーの積極心」の調査項目は、(株)創造経営センターによるKD-I調査(全60項目)から、14項目を抜粋して作成しており、評価基準も同社によるものを使用しています。



自動車運送業における安全は、製造業等以上に、運転者個人の意識や技量に負う面が大きく、さらに運転者も組織に属するというよりは、「自分が」という意識になりがちです。しかし、安全を実現している企業では、「個人」ではなく「組織」や、「社会の一員」としての自覚を指導することで、運転者の意識向上に努めています。

「職場メンバーの積極心」領域の設問は「個人」の意識を問うため、これを集計し、得点の構成比をみることで、「個人」の集まりの組織が、集団として意思疎通ができる組織なのか、そうでないかを把握することができます。評価の基準は以下のとおりですが、A層を20% (5人に1人) にすることで経営意思の浸透しやすい組織となる傾向があります。

- A. 1.2点以上
：組織の意識を高め、活性化の原動力となれる層
- B. 1.0点以上 1.2点未満
：組織集団の中で、自己管理ができる層
- C. 0.4点以上 1.0点未満
：組織行動がとれず、言行一致が図れない層
- D. 0.4点未満
：自分勝手にわがままが強く、組織への貢献意欲が低い層

では、次ページより事例により、分析の仕方を説明します。

▶▶▶ 4.3 事例による分析方法の解説

▶▶▶ 分析の流れ(例)

アンケート集計結果



全体の特徴（5領域と14区分）でのおおまかな長所と課題を把握します。
また、他社平均と比較して自社の特徴を把握します。



全体の特徴をふまえ、その特徴を生み出す要因を、領域Ⅰ～Ⅳの区分、項目の得点をみながら把握していきます。

- 高くなっている区分や項目、低得点となっているものはありますか？
 - ・管理職層、現業職層などの階層別にみるとどうですか？
 - ・階層間に大きな認識のギャップはないでしょうか？
- もし、あれば、なぜギャップが生じていると考えられますか？



領域Ⅴ、職場メンバーの積極心からみる課題を把握します。

- 構成比から見る特徴や課題はなんですか？積極心の高い層は十分にいますか？得点の低い層が多くありませんか？
- 区分、項目でみると、高得点の項目、低得点の項目は何ですか？
 - ・階層別にみるといかがでしょうか？
 - ・そのような意識は現場ではどのような行動や取り組みに表れていますか？



全社、階層別の長所と課題をまとめます。

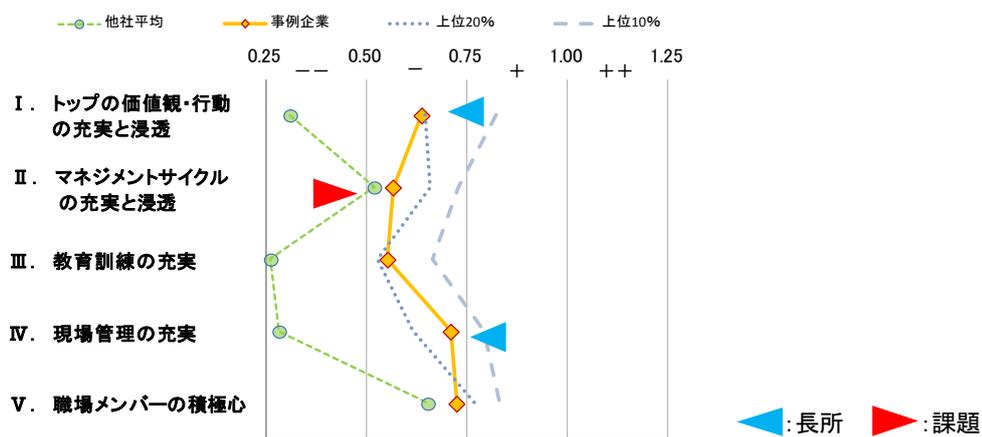
- 各部門、階層別に各領域に関連した総括的な課題を整理します。
 - ・強みはなんですか？
 - ・課題はなんですか？
 - ・課題はどのような要因から生じていますか？
- 整理された長所をより伸ばし、課題について、改善策を立案、実施します。
 - ・分析や対策の立案にあたっては、現場メンバーと一緒に検討することもよいでしょう。得点と実態をくらべることで多くの気づきがあるはずですよ。

▶▶▶ (1) 全体の特徴(5領域による総括分析)

目的：自社における長所と課題を大きな視点でとらえます。

- ① 0.75点を基準に、全体的な得点の高さ低さを評価します。
- ② 各領域を他の領域と比較し、自社での高い領域、低い領域を把握します。
- ③ 他社平均と比較し、どの領域が他社を下回り、課題なのかをみます。

5領域における傾向と他社平均との比較



項目解説

項目	解説
I. トップの価値観・行動の充実と浸透	
1. 経営理念(トップの価値観)	P13~
2. マネジメントシステム	
3. 現場重視の行動・姿勢	
II. マネジメントサイクルの充実と浸透	
1. PDCAの実践	P16~
2. コミュニケーションの実践	
III. 教育訓練の充実	
1. 採用・教育の充実	P20~
2. リーダー教育の充実	
3. 安全教育の充実	
IV. 現場管理の充実	
1. 現場コミュニケーション	P23~
2. 日常管理の充実	
3. 現場管理施策の充実	
V. 職場メンバーの積極心	
1. 基本行動への意識	P26~
2. 職務への意識	
3. 人間関係への意識	

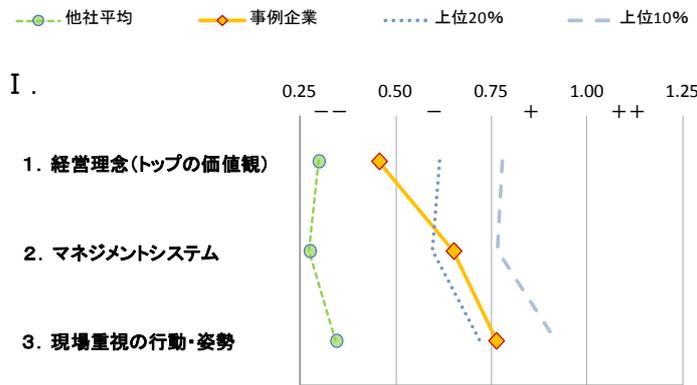
この事例では、全体として得点が低いですが、自社内では「トップの価値観・行動の充実と浸透」「現場管理の充実」領域が高く、「マネジメントサイクルの充実と浸透」が低いです。トップの経営意思の発信への理解や現場管理の徹底の意識は浸透していますが、コミュニケーションの実践や、リーダー教育、現場管理施策の充実度に課題がありそうです。

▶▶▶ (2) トップの価値観・行動の充実と浸透(領域 I 全体の分析)

目的：「全体の特徴」をふまえ、領域 I における長所と課題をとらえます。

- ① 0.75 点を基準に、得点の高さ低さを評価します。
- ② 3つの区分を比較し、自社での高い領域、低い領域を把握します。
- ③ 他社平均と比較し、どの領域が他社を下回り、課題なのかをみます。
- ④ さらに、長所や課題の区分について、項目得点を確認し、どの項目が課題や長所の要因になっているのかを確認します。

I 領域 区分別得点と他社平均との比較



項目解説
P13 ~ P15

◀: 長所 ▶: 課題

項目	評価					事例企業	他社平均	差異	上位20%	上位10%
	--	-	+	++	0.25					
I. トップの価値観と行動の充実と浸透						0.64	0.31	0.33	0.65	0.82
1. 経営理念(トップの価値観)						0.45	0.30	0.16	0.61	0.78
問49 経営姿勢への共感	●					0.18	0.01	0.17	0.33	0.49
50 コンプライアンスの浸透		▶	●			0.53	0.53	-0.00	0.84	1.00
56 経営執行の監視			●			0.66	0.35	0.31	0.72	0.92
2. マネジメントシステム						0.65	0.27	0.38	0.60	0.77
53 継続的改善		●				0.53	0.38	0.15	0.74	0.92
54 管理者育成(人材育成)		●				0.50	0.12	0.38	0.46	0.64
55 現場情報の活用					●	0.91	0.32	0.59	0.67	0.85
3. 現場重視の行動・姿勢						0.76	0.34	0.42	0.72	0.92
51 率先垂範への共感					●	0.77	0.37	0.40	0.75	0.95
52 問題解決の意思決定					●	0.69	0.34	0.36	0.70	0.89
57 安全理念・方針の浸透					●	0.83	0.44	0.39	0.87	1.10
58 経営者による現場コミュニケーション					●	0.75	0.23	0.53	0.63	0.85

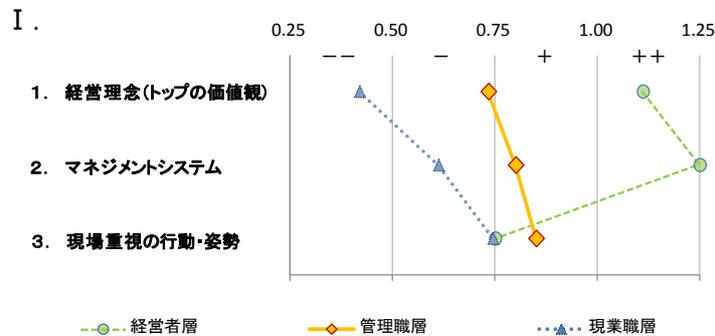
○: 事例企業 | : 他社平均

I 領域全体では「やや低い」レベルですが、他社平均と比較すると、「現場重視の行動・姿勢」が高い傾向があります。現場とのコミュニケーションを図り、情報を吸い上げる取り組みが高い傾向にあります。一方で、「継続的改善」が低く、全体の意識や行動は変化していないという認識がされています。また、「コンプライアンスの浸透」もやや低くなっています。これらの要因はどこにあるのでしょうか。トップ自身の「経営姿勢」なのか、または、他の領域、例えば、管理者の充実、職場でのコミュニケーションに問題があるのでしょうか。他の領域をみてもみる必要があるでしょう。

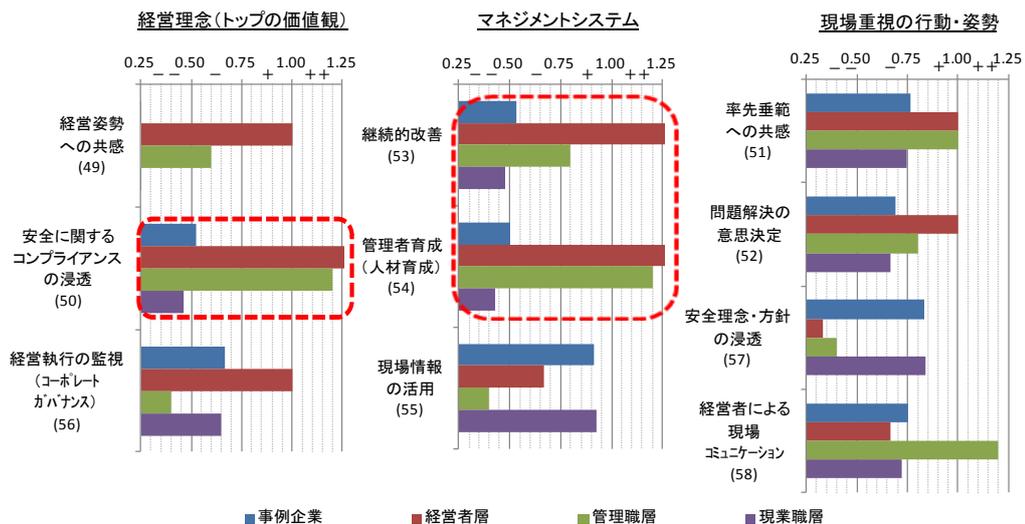
▶▶▶ (3) トップの価値観・行動の充実と浸透(領域Ⅰ階層別分析)

領域Ⅰ全体で把握した長所と課題を受け、項目別に、階層別に長所や課題の要因となっている項目を把握します。

項目解説
P13 ~ P15



階層別 : トップの価値観・行動の充実と浸透 項目別得点



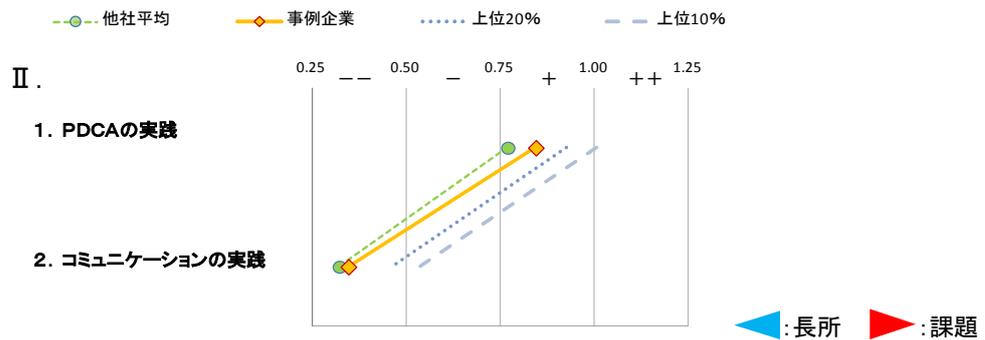
上図に示す事例からは、「安全に関するコンプライアンスの浸透」「継続的改善」「管理者育成(人材育成)」で経営者層・管理職層と現業職層のギャップが大きくなっています。経営者層が「非常に良くやっている」と考えているのに対して、現業職層では「あまり積極的ではない」と捉えていることが伺えます。「継続的改善」「管理者育成」で現業職層と管理職層以上のギャップが大きくなっており、この原因を検討する必要があります。

▶▶▶ (4) マネジメントサイクルの充実と浸透(領域II全体の分析)

目的:「全体の特徴」をふまえ、領域IIにおける長所と課題をとらえます。

- ① 0.75点を基準に、得点の高さ低さを評価します。
- ② 2つの区分を比較し、自社での高い領域、低い領域を把握します。
- ③ 他社平均と比較し、どの領域が他社を下回り、課題なのかをみます。
- ④ さらに、長所や課題の区分について、項目得点を確認し、どの項目が課題や長所の要因になっているのかを確認します。

II 領域 区分別得点と他社平均との比較



項目解説
P16 ~ P19

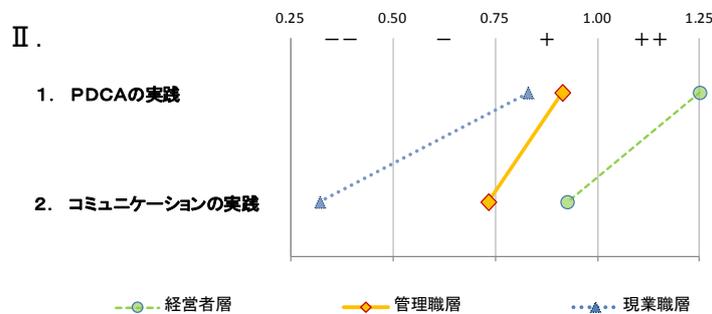
II. マネジメントサイクルの充実と浸透	0.25					事例企業			他社平均		差異			上位20%		上位10%	
	--	-	+	++	1.25	0.56	0.52	0.05	0.66	0.73				0.66	0.73		
1. PDCAの実践																	
問10 安全理念・方針の理解																	
11 安全目標の設定																	
12 取り組み計画の具体化																	
13 計画の遂行度合																	
14 改善志向																	
15 見直しと次へのアクション																	
16 文書・記録の管理・活用																	
2. コミュニケーションの実践																	
17 職場の風通し																	
18 リーダーシップ																	
19 部署間コミュニケーション																	
20 部署間連携																	
21 報告・連絡・相談の環境作り																	
22 報告・連絡・相談の実践																	
23 職場環境(仕事面)																	
24 職場環境(健康面)																	
25 職場環境(精神面)																	

上図に示す事例からは、「PDCAの実践」では、「安全理念・方針の理解」、「安全目標の設定」に関する認識が高い傾向がありますが、「見直しと次へのアクション」や「文書・記録の管理・活用」などチェック、アクションが弱い傾向にあります。周囲と話し合いながら物事を進めたりするような関わり「部署間連携」、「部署間コミュニケーション」が苦手な傾向や、「職場環境(仕事面)」も低く、上司・同僚・部下との双方向のコミュニケーションの一層の強化が課題となる傾向が伺えます。

▶▶▶ (5) マネジメントサイクルの充実と浸透(領域Ⅱ階層別分析①)

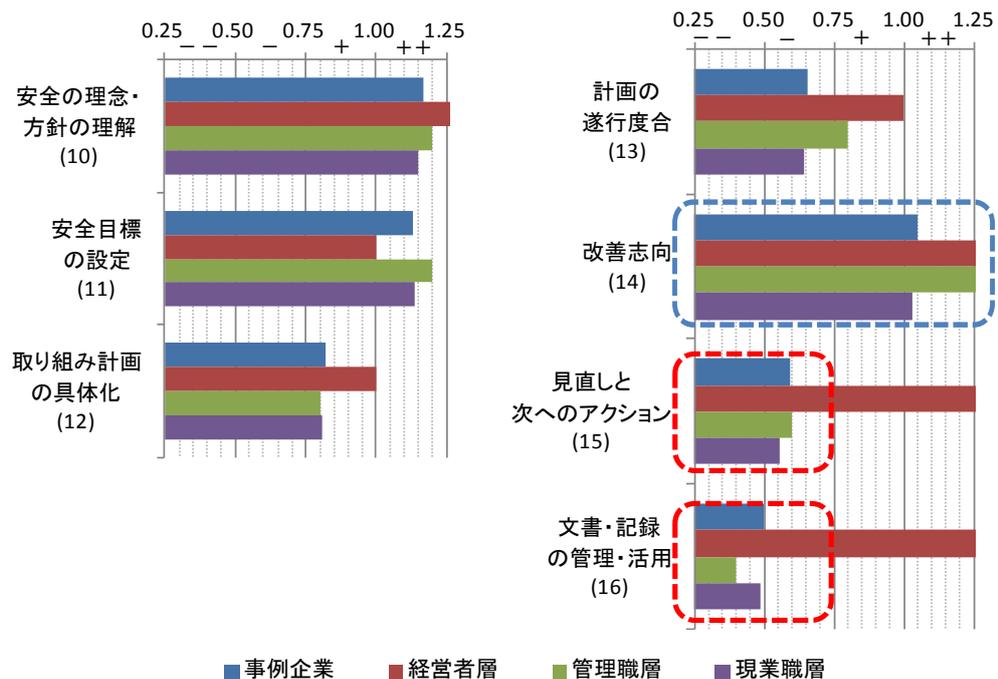
領域Ⅱ全体で把握した長所と課題を受け、「PDCAの実践」の項目について、階層別に長所や課題の要因となっている項目を把握します。

項目解説
P16 ~ P19



階層別 : マネジメントサイクルの充実と浸透 (PDCA) 項目別得点

PDCAの実践

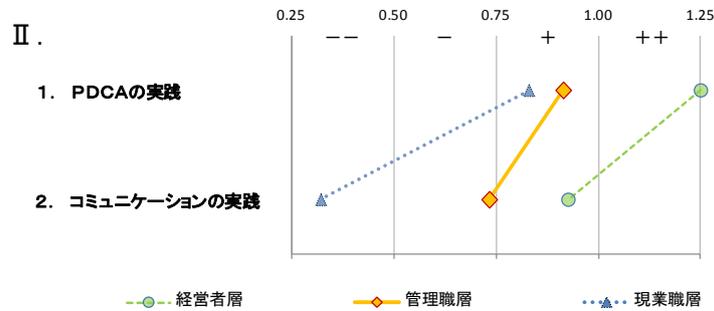


上図に示す事例から、すべての層において、安全に対する考え方の理解や、目標と計画の実現に向けた「改善志向」の認識が高い傾向が見受けられますが、「見直しと次へのアクション」、「文書・記録の管理・活用」は、管理職層、現業職層共に問題があると認識している傾向があることが伺えます。

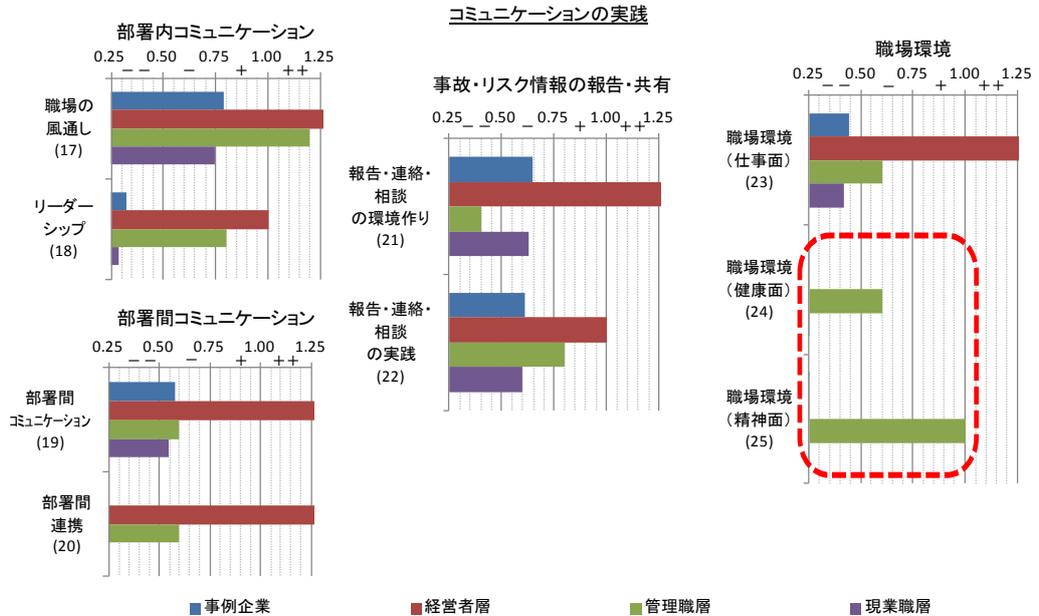
▶▶▶ (6) マネジメントサイクルの充実と浸透(領域II階層別分析②)

領域II全体で把握した長所と課題を受け、「コミュニケーションの実践」の項目について、階層別に長所や課題の要因となっている項目を把握します。

項目解説
P16 ~ P19



階層別 : マネジメントサイクルの充実と浸透(コミュニケーション) 項目別得点



上図に示す事例からは、全般的に経営者層・管理職層と現業職層に差異が生じており、特に、「職場環境(健康面・精神面)」では管理職層と他の層との差異が顕著に現れています。報告・連絡・相談をはじめ、職場での上司・同僚・部下との双方向のコミュニケーション実践の一層の強化を図り、悩み事や精神面への配慮や、互いの考え方を理解する活動が必要となることが伺えます。

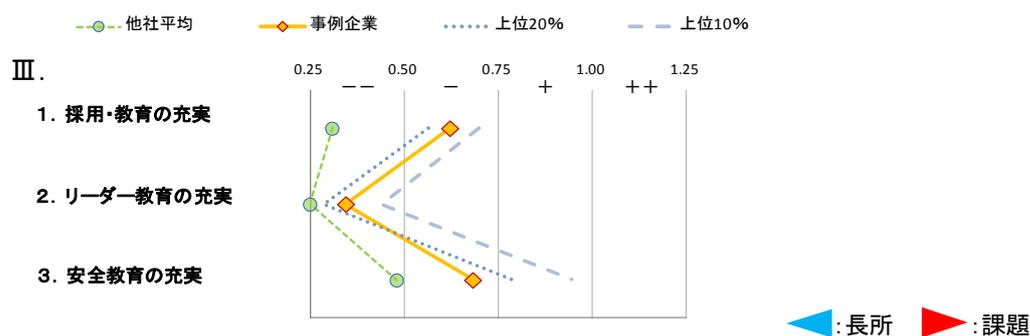
▶▶▶ (7) 教育訓練の充実(領域Ⅲ全体の分析)

目的：「全体の特徴」をふまえ、領域Ⅲにおける長所と課題をとらえます。

- ① 0.75点を基準に、得点の高さ低さを評価します。
- ② 3つの区分を比較し、自社での高い領域、低い領域を把握します。
- ③ 他社平均と比較し、どの領域が他社を下回り、課題なのかをみます。
- ④ さらに、長所や課題の区分について、項目得点を確認し、どの項目が課題や長所の要因になっているのかを確認します。

Ⅲ領域 区分別得点と他社平均との比較

項目解説
P20 ~ P22



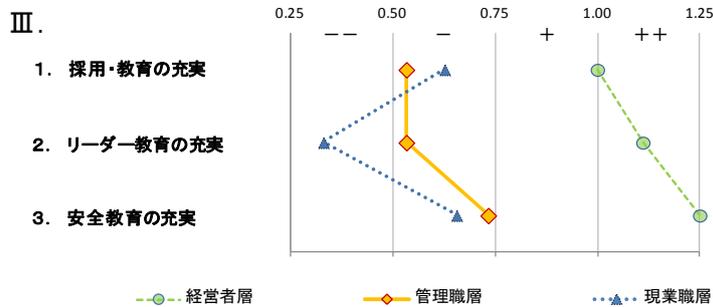
Ⅲ. 教育訓練の充実	0.25 0.50 0.75 1.00 1.25					事例企業	他社平均	差異	上位20%	上位10%
1. 採用・教育の充実				●		0.62	0.31	0.31	0.57	0.70
問40 人材確保			●			0.45	0.06	0.39	0.29	0.41
41 採用への経営者の関わり			●			0.57	0.41	0.16	0.75	0.93
42 新人教育の効果				●	▲	0.85	0.46	0.39	0.80	0.98
2. リーダー教育の充実		●				0.35	-0.01	0.35	0.29	0.44
43 知識・技能教育(定期的教育)		●				0.31	-0.01	0.33	0.34	0.53
44 現場リーダーの育成		●				0.31	-0.08	0.39	0.22	0.38
45 指導員による指導の効果			●			0.41	0.07	0.34	0.35	0.49
3. 安全教育の充実				●		0.68	0.48	0.20	0.79	0.95
46 事故分析と再発防止教育					●	0.96	0.60	0.36	0.95	1.14
47 ヒヤリハット、KYTの効果			●			0.56	0.52	0.04	0.84	1.01
48 事故・災害対応手順の見直し						0.53	0.32	0.20	0.60	0.74

上図に示す事例からは、「採用・教育の充実」の得点は「やや低い」ものの、他社平均と比較すると大きく上回っており、特に、「新人教育の効果」が高い傾向にあることが特徴となっています。一方で、課題は、「リーダー教育の充実」といえます。管理者による育成をはじめ、班長会議、班会議制度等を活用し、職場におけるリーダーシップ発揮の機会を増し、例えば、他社平均よりも低いヒヤリハットやKYT活動を運営させることを通じ、改善の中心となる人材の育成を図ることが課題となる傾向が伺えます。

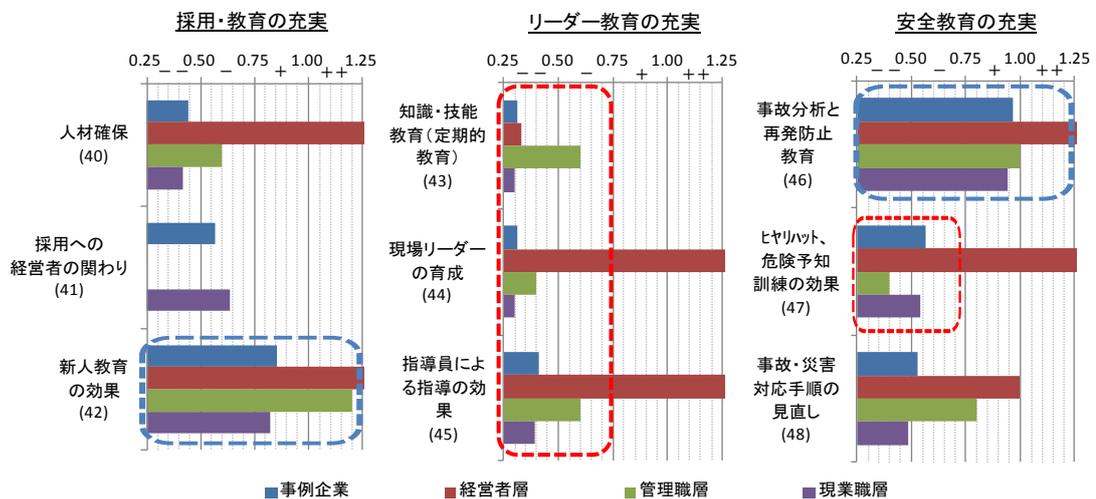
▶▶▶ (8) 教育訓練の充実(領域Ⅲ階層別分析)

領域Ⅲ全体で把握した長所と課題を受け、項目別に、階層別に長所や課題の要因となっている項目を把握します。

項目解説
P20 ~ P22



階層別 : 教育訓練の充実 項目別得点



「事故分析と再発防止教育」や「新人教育の効果」への認識は全ての階層で高い傾向にあります。一方、課題は「リーダー教育の充実」であることが伺えます。ベテラン向けの教育や、班長の育成を通じ、全体の底上げを行っていくリーダーの育成を図ることが課題となる傾向が伺えます。この解決を通じ、指導員による指導の効果や、安全教育の中で低い傾向にある、ヒヤリハット・KYT活動の充実が可能になると考えられます。

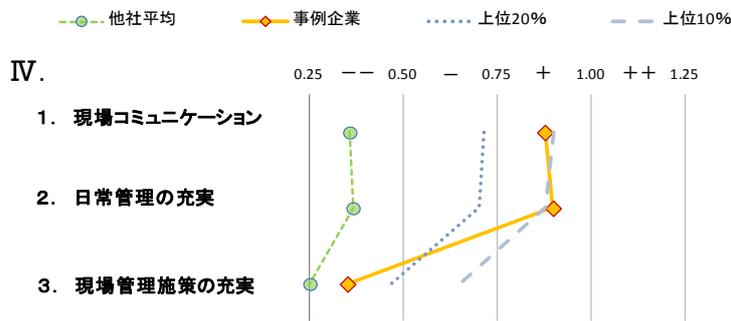
▶▶▶ (9) 現場管理の充実(領域Ⅳ全体の分析)

目的：「全体の特徴」をふまえ、領域Ⅳにおける長所と課題をとらえます。

- ① 0.75点を基準に、得点の高さ低さを評価します。
- ② 3つの区分を比較し、自社での高い領域、低い領域を把握します。
- ③ 他社平均と比較し、どの領域が他社を下回り、課題なのかをみます。
- ④ さらに、長所や課題の区分について、項目得点を確認し、どの項目が課題や長所の要因になっているのかを確認します。

Ⅳ領域 区分別得点と他社平均との比較

項目解説
P23 ~ P25



◀:長所 ▶:課題

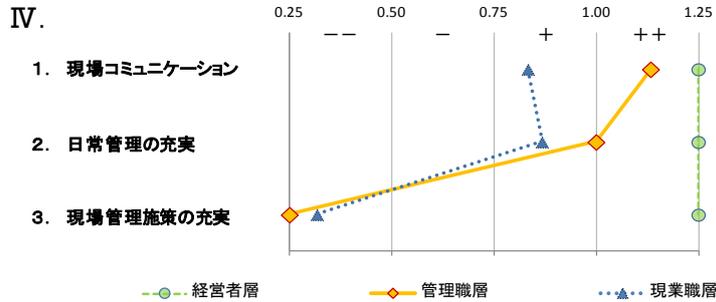
IV. 現場管理の充実	0.25 0.50 0.75 1.00 1.25					事例企業 他社平均 差異			上位20% 上位10%	
	0.25	0.50	0.75	1.00	1.25	事例企業	他社平均	差異	上位20%	上位10%
1. 現場コミュニケーション			●			0.71	0.28	0.43	0.62	0.79
問3 親身になった指導				●	▶	0.88	0.36	0.52	0.71	0.90
4 積極的な声かけ			●			0.66	0.35	0.32	0.69	0.86
5 朝礼の活性化				●	▶	1.08	0.31	0.77	0.75	0.97
2. 日常管理の充実				●		0.90	0.36	0.53	0.70	0.88
1 基本行動の指導				●	▶	1.27	0.75	0.52	1.15	1.36
2 日々の報告と改善活動				●	▶	0.75	0.23	0.52	0.61	0.80
6 生活管理・健康管理			●			0.67	0.11	0.56	0.46	0.64
3. 現場管理施策の充実		●				0.35	0.12	0.23	0.47	0.65
7 賞罰の効果		●				0.46	0.06	0.40	0.39	0.56
8 ミーティング(班活動等)の充実		●				0.39	0.20	0.19	0.61	0.82
9 現場ハトロール・立会の充実	●					0.20	0.11	0.09	0.49	0.69

○:事例企業 | :他社平均

上図に示す事例からは、「現場コミュニケーション」として、点呼等での「親身になった指導」、「朝礼の活性化」は高いものの、本人への関心を持った「積極的な声かけ」などはやや弱い傾向がみられます。「日常管理の充実」においては、あいさつなど「基本行動の指導」への認識が非常に高い傾向にあります。課題は「現場管理施策の充実」であり、現場パトロールやミーティングと言った項目は低い傾向にあります。

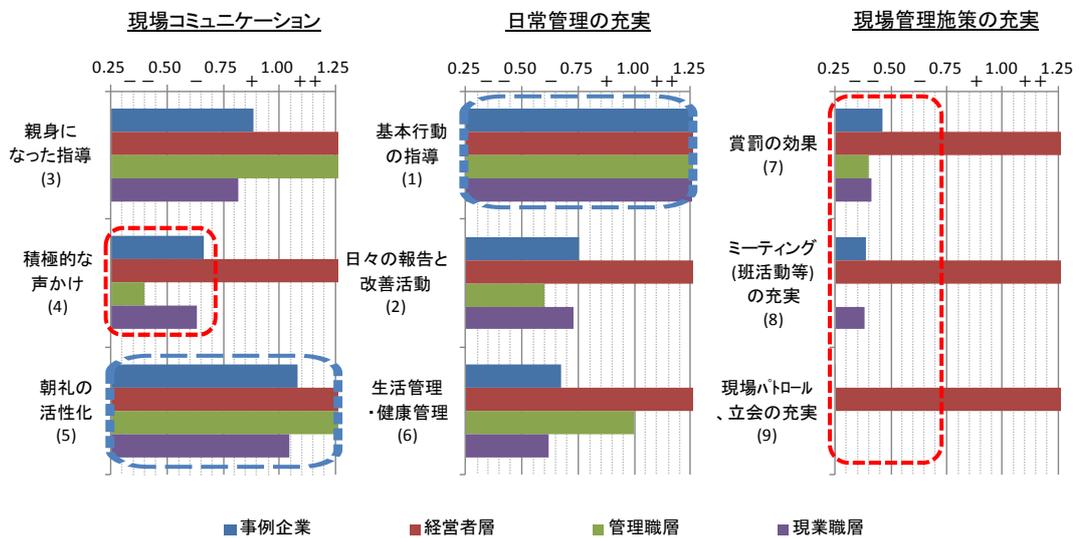
▶▶▶ (10) 現場管理の充実(領域Ⅳ階層別分析)

領域Ⅳ全体で把握した長所と課題を受け、項目別に、階層別に長所や課題の要因となっている項目を把握します。



階層別 : 現場管理の充実 項目別得点

項目解説
P23 ~ P25



上図に示す事例からは、「現場コミュニケーション」が非常に充実しており、「日常管理の充実」と合わせて安全を担保していると考えられ、この企業の特徴となっています。更なる改善のためには、ルール以外の現場への関わり方、例えば、帰庫時等における積極的な声かけといった取り組みもよいでしょう。

課題は、「現場管理施策の充実」であり、経営者層とそれ以外の層にて、その差異が顕著に現れています。管理職層・現業職層が共に、現場管理施策の認識が低く、特に、ミーティング（班活動等）の効果についての認識が低く、参加して良かったと思われるような活性化に向けて、リーダー層の技量向上や工夫が課題となることが伺えます。

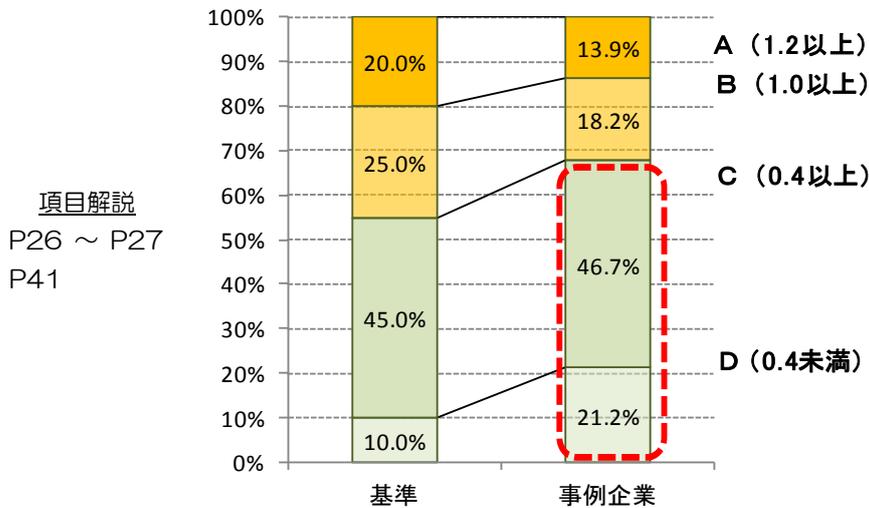
「現場パトロール・立会の充実」については、制度自体がなく、何をもって現場パトロール・立会かという点で、経営者との得点差となっていると考えられます。しかし、安全意識の更なる向上に向けて、制度としての導入の検討が必要でしょう。

▶▶▶ (11) 職場メンバーの積極心(領域V全体の構成比分析)

目的：領域Vの得点構成比により、人員の質的構成を把握します。

- ① A～Dの各層の人員構成比を把握します。
- ② A層を20%つくることが目標となります。
- ③ 現状のA層の構成比から、あと何人をA層に引き上げなくてはいいかを把握します。
- ④ 例えば社員数100人の場合、 $20\% - 13.9\% = \text{約}6\%$ つまり、 $100 \text{人} \times 6\% = 6 \text{名}$ をA層に引き上げる必要があると分析します。

V領域 構成比 基準値との比較



【構成比の評価の目安】

A層(1.2点以上) + B層(1.0点以上～1.2点未満)が

- 45%以上：まとまった組織行動がとれ、集団意思がまとまりかけている。
- ～45%未満：トップの統一力ができかけているが、集団意思のまとめは多少苦勞する。
- ～35%未満：セクショナリズムの為、経営意思は伝わらない。しかし、集団に帰属する個人であるという認識ができつつある段階。
- ～25%未満：個人あつての集団という理解。経営意思を下部に伝えるのに苦勞する。
- ～20%未満：集団としてまとまっておらず、経営意思はまず伝わらず、対立もある。
- ～15%未満：利己心が強く、個人の集まりという段階。

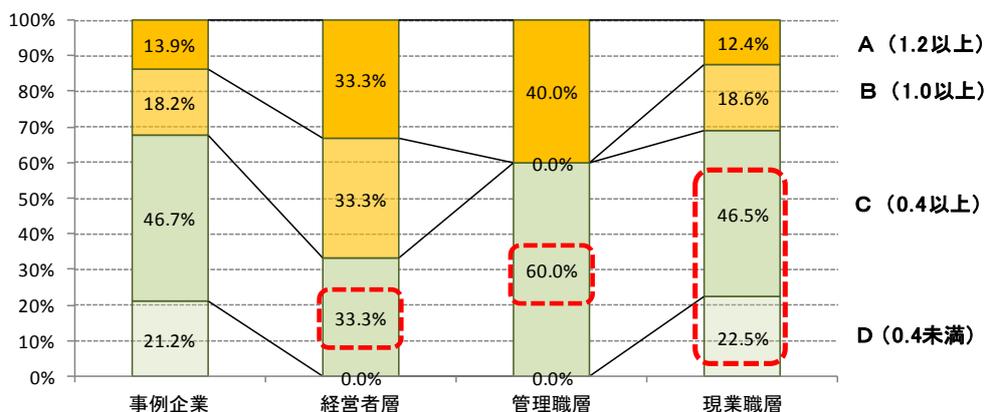
上図に示す事例からは、組織の意思を高め活性化をはかれる層が13.9%とやや少なく、C以下の層が約68%となっています。経営の意識を伝えるには苦勞するが、集団の中の個人であるという理解ができつつある段階といえます。職場活性化の原動力となる層が少ないため、全体の底上げには苦勞する傾向があります。強いリーダーシップを発揮する、経営者層、管理職層の存在が重要となることが伺えます。

▶▶▶ (12) 職場メンバーの積極心(領域V階層別構成比)

目的：領域Vの階層別得点構成比により、人員の質的構成を把握します。

- ① 階層別にA～Dの各層の人員構成比を把握します。
- ② A層を20%つくることが目標となります。
- ③ 特に、経営者層、管理職層は少なくともB層以上にしていける必要があります。
- ④ 現状のA層の構成比から、どの階層からあと何人をA層に引き上げなくてはならないかを把握します。

V領域 構成比(階層別)



項目解説
P26 ~ P27
P41

上図に示す事例からは、管理職層において組織の意思を高め活性化をはかれる層が40%となっています。しかし、C以下の層が管理職層で60%、経営者層で33%と多く、現業職層で69%のC、D層を引き上げるためにも、経営者層、管理職層の活性化が必要となります。

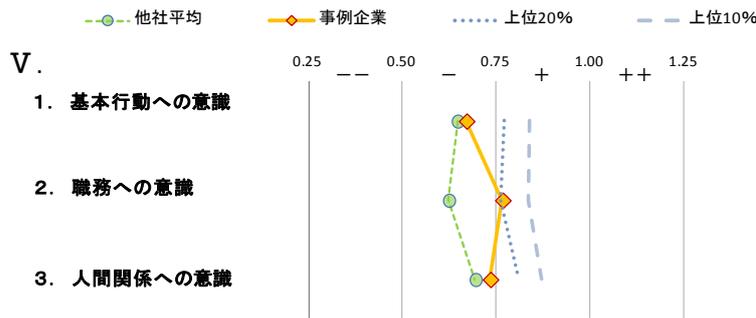
階層別項目別の分析により、具体的にどのような項目を高めていくべきかを把握する必要があるといえるでしょう。

▶▶▶ (13) 職場メンバーの積極心(領域V全体の分析)

目的：「全体の特徴」をふまえ、領域Vにおける長所と課題をとらえます。

- ① 0.75点を基準に、得点の高さ低さを評価します。
- ② 3つの区分を比較し、自社での高い領域、低い領域を把握します。
- ③ 他社平均と比較し、どの領域が他社を下回り、課題なのかをみます。
- ④ さらに、長所や課題の区分について、項目得点を確認し、どの項目が課題や長所の要因になっているのかを確認します。

V領域 区分別得点と他社平均との比較



項目解説
P26 ~ P27
P41

◀:長所 ▶:課題

V. 職場メンバーの積極心	0.25 0.50 0.75 1.00 1.25					事例企業 他社平均 差異			上位20% 上位10%	
1. 基本行動への意識				●		0.72	0.65	0.07	0.77	0.83
問26 健康				●		0.67	0.65	0.02	0.77	0.84
27 あいさつ			●			0.81	0.67	0.14	0.81	0.88
28 約束					●	0.53	0.34	0.19	0.45	0.50
35 計画	▶	●				1.16	1.01	0.15	1.24	1.35
38 報告	▶	●				0.31	0.46	-0.15	0.68	0.80
2. 職務への意識				●		0.54	0.74	-0.20	0.91	0.99
29 終業				●	▶	0.77	0.62	0.14	0.76	0.83
30 仕事		●			▶	0.91	0.70	0.21	0.87	0.96
32 車両・機材					▶	0.45	0.44	0.01	0.65	0.76
36 会議・会合				●	▶	1.07	0.85	0.21	1.01	1.09
39 出勤			●			0.86	0.65	0.21	0.91	1.04
3. 人間関係への意識				●		0.54	0.47	0.07	0.58	0.64
31 上役		●				0.73	0.69	0.04	0.81	0.87
33 先輩		●				0.38	0.35	0.03	0.50	0.58
34 職場仲間	▶	●				0.80	0.80	-0.01	0.96	1.04
37 部下					▶	0.45	0.58	-0.13	0.72	0.79
					▶	1.31	1.04	0.26	1.27	1.39

○:事例企業 | :他社平均

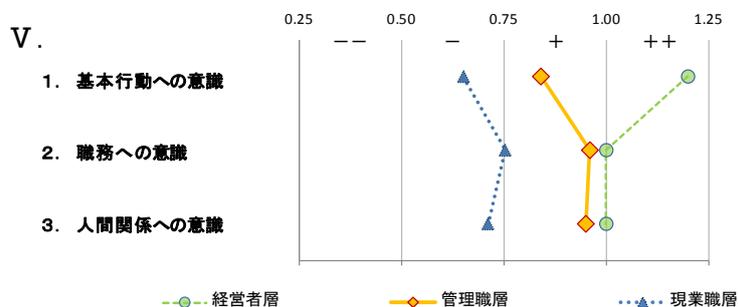
上記に示す事例からは、「仕事」は生活のためという意識だが、「終業」が高く、一定の充実感を得ている傾向にあり、「車両・機材」や「会議・会合」に対する意識が高く、仕事の基本になる車両や意思疎通を大事にする意識がある。

基本行動では、「あいさつ」が他社平均より高いものの「計画」が低く先を見据えた行動は苦手な傾向があります。

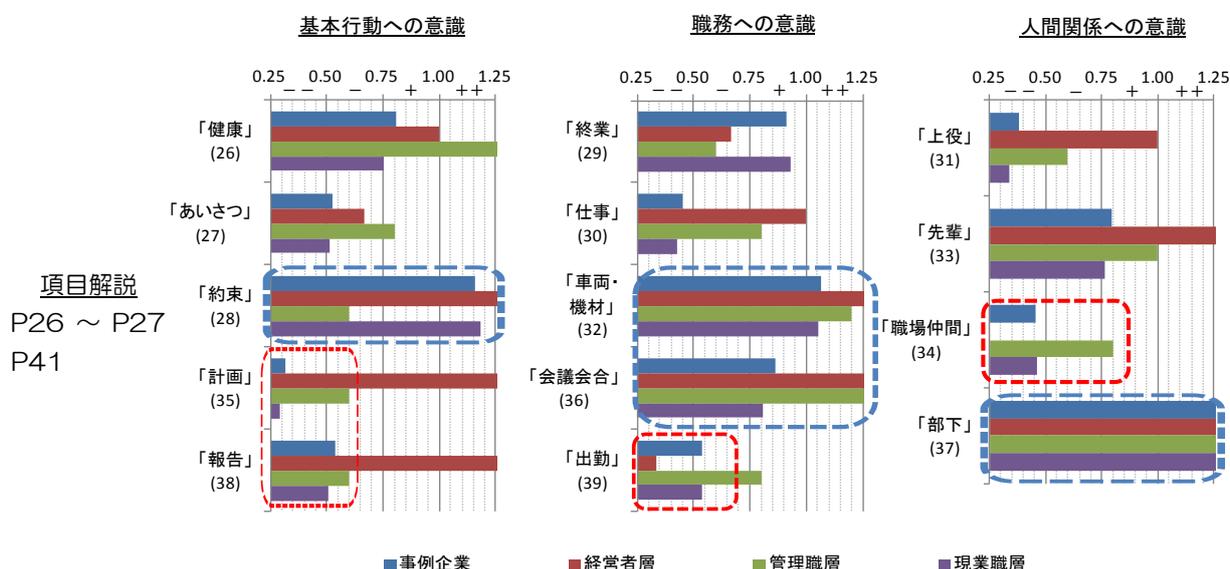
人間関係では、「上役」への意識と「部下」への意識にギャップがあり、また「職場仲間」も低いことから、チームとしての連帯意識を醸成していくことが課題であることが伺えます。

▶▶▶ (14) 職場メンバーの積極心(領域V階層別分析)

領域V全体で把握した長所と課題を受け、項目別に、階層別に長所や課題の要因となっている項目を把握します。



階層別 : 職場メンバーの積極心 項目別得点



項目解説
P26 ~ P27
P41

経営者層は、全体的に得点が高くなっていますが、「終業」、「出勤」といった仕事への意識や「職場仲間」といった項目が低く、厳しい経営環境にある意識が表れているともいえます。「あいさつ」は礼儀というレベルであり、サービス業としての心構えを指導する立場としてはもう一歩といえます。

管理職層においても、経営者層と同様の傾向にあります。「計画」、「報告」といった先をみすえた行動や、相手の立場に立つ意識がやや不足しており、改善ポイントといえます。

現業職層においては、まずは基本行動に対する意識改善が課題といえます。「約束」を守るという基本的な意識は高くなっていますが、「あいさつ」、「計画」、「報告」といった項目の得点は低くなっています。

「上役」と「部下」の意識ギャップが大きくなっています。日々のミーティングにおけるリーダーシップや率先垂範などが十分に伝わっていない傾向があります。「改善は上から」が基本であり、現業職層に実施させることばかりでなく、経営者層、管理職層の取り組みについて検討が必要と思われます。



4.4 分析のまとめ方(事例)

以上より事例企業の特徴をまとめてみましょう。

安全に関するアンケート調査からみる長所として、

- 経営者層の現場への経営意思の発信や、現場の情報を吸い上げる姿勢が認識されており、その結果、安全理念・方針への理解が高い。
- 新人教育、事故分析と再発防止のための教育も効果ありと認識されている。
- 現場では点呼や朝礼が充実しており、日常点検等と合わせ、安全確保を図っている。
- 職場メンバーは集団に帰属する個人であるという認識ができかけている。

問題点は、

- 職場メンバーの意識や行動が変わってきているという「継続的改善」については、もう一歩という認識であり、事故が一定以上減らないということにも関係していると思われる。
- PDCAのうちチェック、アクションの行動が弱く、また周囲と話し合いながら物事を進める関わりが弱かったり、ミーティングの活性化ももう一歩という認識である。
- ベテラン向けの教育や、現場リーダーの育成に関する認識が低い傾向が見受けられる。
- 組織の意思を高め、活性化を図れる層がやや少ない。

考えられる要因は、

- 自ら積極的に現場に働き掛けられるリーダー層が不足している。また、そのような能力を発揮する場が十分でない。
- 業務の形態もあり、小集団活動のような集まりをしづらく、全体での指導という形になる。意識向上や理解が個人任せになってしまう。
- 事故分析や再発防止などおこってしまったことに対する事後対応が中心であり、先を見越して手をうっていく予防的活動やその場が十分ではない。

短期的な取り組み

- 経営者層、管理職層が自らの職務に対して、個人としてのPDCAを実践する。また、あいさつ、言葉づかい、報告、計画など基本的な行動の見直しを図る。
- そのうえで、管理職層が現場に見える形で、現場パトロール・立会等の強化を図り、管理職層から現業職層のメンバーへ、積極的な声かけなどの徹底。
- ミーティングなどの充実を図り、全体ミーティングの中でも班別に検討してもらうなど、職場での仲間意識を醸成する工夫を図る。

中長期的な対策

- 管理者をはじめ、班長会議、班会議制度などを行い、班長育成や現場へのリーダーシップを発揮するための現場リーダー育成研修の強化。
- 管理職層、現場リーダーに対する長期的な視点での育成の計画づくり。
- これを実行するために、教育制度の在り方の見直しに加え、人材育成へのPDCAサイクルの導入と日々の育成の仕組みの充実など。

5. 運輸安全マネジメントとの関連

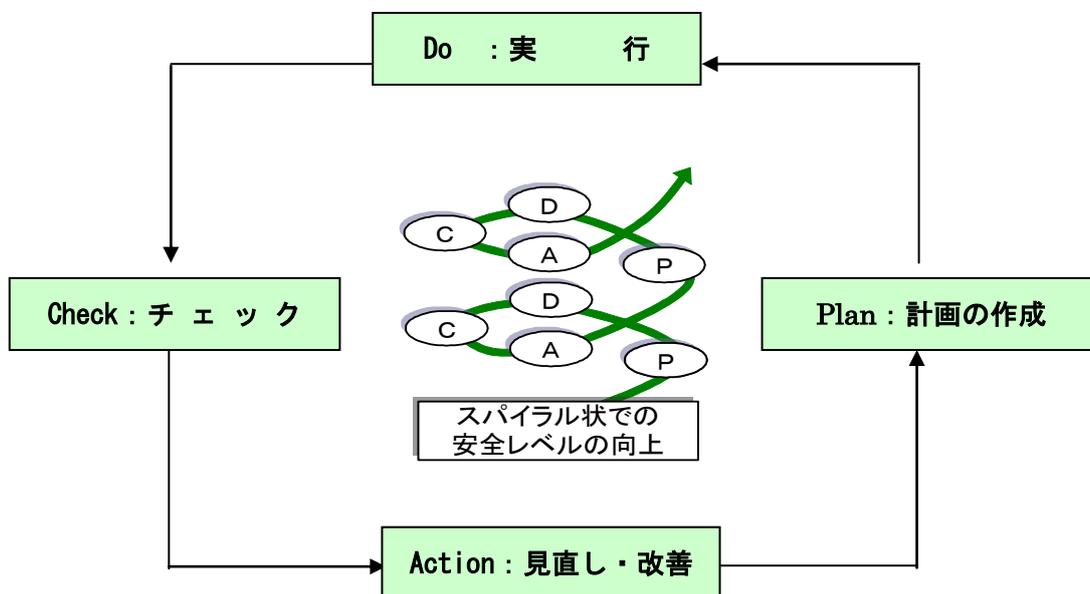
5.1 運輸安全マネジメント制度の概要

平成 17 年 4 月に発生した JR 西日本の福知山線における脱線事故や航空、海運分野における各種のトラブルが続発した中で、国民の輸送機関に対する信頼が薄れ、これを回復することを課題とする中で、運輸安全一括法が平成 18 年 3 月 29 日成立し、10 月 1 日から施行されました。

これは、陸・海・空全ての運輸事業者に輸送の安全対策、安全確保を義務付けるもので、運輸安全一括法により鉄道事業法、軌道法、航空法、道路運送法、貨物自動車運送事業法、海上運送法、内航海運業法が改正されました。

運輸安全マネジメント制度は、安全マネジメントと態勢に組み込まれる PDCA サイクルが適切に機能することによるスパイラルアップの結果として、事業者内部に安全風土、安全文化が構築され定着し、関係法令の順守と安全最優先の原則の徹底を狙っています。

【図 5-1 PDCA サイクル】



▶ 安全管理規程に組み込まれている14項目

安全管理規程に係るガイドラインには、次に示す 14 項目が示されており、これらを安全態勢へのPDCAサイクルに組み込み、PDCAサイクルを廻すことにより、スパイラルアップが実践され、より確かな安全態勢の確立が実現できます。

- ① 経営トップの責務
- ② 安全方針
- ③ 安全重点施策
- ④ 安全統括管理者の責務
- ⑤ 要員への責任・権限の付与・明確化
- ⑥ 経営トップ・現場双方向の情報伝達・コミュニケーションの確保
- ⑦ 事故・リスク情報の報告・収集・分析・評価・対応
- ⑧ 既存のマニュアルで対応できない重大事故等の対応マニュアルの整備
- ⑨ 関係法令・社内規程等の遵守の確保
- ⑩ 必要な教育・訓練等の実施
- ⑪ 内部監査・継続的改善の実施
- ⑫ 安全管理体制の見直しと継続的改善の実施
- ⑬ 文書の作成及び管理
- ⑭ 記録の作成及び維持

事業者は安全の確保の取り組みを活性化させ、より効果的なものとするため、経営トップによる明確な安全方針の設定をはじめとしたコミュニケーションの実現、法令順守及び安全優先意識の徹底、内部監査の実施、『事故の芽』情報の明確化等と効果的な対応の実現など、安全マネジメント態勢の構築が必要です。

また、安全マネジメント態勢を構築する際には、事業者が安全マネジメントと態勢のコンセプトを理解し信頼すること、安全マネジメント態勢に係る要員に適切な教育・訓練を行うこと、過剰な文書・記録作成を排除すること、事業者の事業形態及び事業規模に相応しい取り組みを行えるような態勢とすることが必要です。



5.2 運輸安全マネジメントと本アンケート調査との関連

本アンケート調査の設問項目を運輸安全マネジメントの安全管理規程に係るガイドラインに示されている 14 項目との関連に整理すると次頁に示すとおりです。

この対応表によって、安全マネジメントのどの項目に弱点があるのかを把握でき、どの項目から優先して対策を講じるべきかが分かるようになっています。

【アンケート調査の内部監査への活用】

- 運輸安全マネジメントシステムでは、内部監査の実施が求められています。このアンケート調査を活用し、内部監査における重点項目の把握、および計画の策定に活用することも可能です。
- 内部監査では、慣習や先入観にとらわれることなく、実態を直視することが重要です。また、お決まりの方法による内部監査は、メンバーの当事者意識を希薄にしまったり、過去の経験に基づいてしまったりすることもよくあります。
- このアンケート調査は、基本的に全社員を対象としています。社員自らと会社全体を見直すよい機会になるでしょう。
- 会社全体の、各階層や各部門の傾向を把握し、問題のあるところは内部監査で詳しく調べます。
- そのために、関係部署と内部監査担当者がよく相談し、監査の目的や範囲を検討します。内部監査では重点を絞り込んで実施し、何がなぜ問題なのかを特定し、改善策のための情報としてください。
- 内部監査の形をとりながら関係部署と共に、アンケート調査に表れている結果について、「なぜなのか」を共に考えることで関係部署の当事者意識を高めることや、見えていなかった問題点を把握することにもつながります。

【表5-1 運輸安全マネジメント評価項目との関連】

【運輸安全マネジメント 効果把握分析表】

事例企業 株式会社

「安全管理規程に係るガイドライン」14項目 →	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	複数関連				
	経営トップの責	安全方針	安全重点施策	安全統括管理者の責務	要員の責任・権限	情報伝達・コミュニケーションの確保	事故等に関する情報の報告	重大な事故等への対応	関係法令等の遵守の確保	必要な教育・訓練	内部監査	体系的改善	管理の作成及び	記録の作成及び		⑩ 日常的な安全維持活動	⑨ 安全活動に対する動機	⑧ 安全最優先の原則の徹底	⑦ 安全確保に対するコミットメント(個人)
「組織的安全マネジメント」の浸透に関するアンケート調査票 領域・区分・設問	① 経営トップの責	② 安全方針の提示・浸透	③ 安全を重視した資源配分	④ 安全統括管理者の権限の付与	⑤ 安全統括管理部門・管理者との連携	⑥ 現場の意見の受け入れ	⑦ 現場の意見の受け入れ	⑧ コミュニケーション	⑨ コミュニケーション	⑩ コミュニケーション	⑪ コミュニケーション	⑫ コミュニケーション	⑬ コミュニケーション	⑭ コミュニケーション	⑮ コミュニケーション				
I トップの価値観・行動の充実と浸透																			
① 経営理念 (トップの価値観)	○	○	○		○					○							○	○	○
② マネジメントシステム	○	○		○							○	○							
③ 現場重視の行動・姿勢	○	○	○		○	○		○		○							○		
II マネジメントサイクルの充実と浸透																			
① PDCAの実践		○	○	○	○	○					○	○	○	○			○	○	
② コミュニケーションの実践						○	○	○	○	○				○					○
III 教育訓練の充実																			
① 採用・教育の充実		○			○	○	○			○	○	○	○				○		
② リーダー教育の充実		○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○				○	○	○
③ 安全教育の充実									○	○	○	○	○				○	○	
IV 現場管理の充実																			
① 現場コミュニケーション		○			○	○	○	○		○	○	○	○				○	○	○
② 日常管理の充実		○				○	○	○	○	○	○	○	○				○	○	○
③ 現場管理施策の充実		○	○			○	○	○	○	○	○	○	○						○
V 職場メンバーの積極心																			
① 基本行動							○	○		○							○	○	
② 職場(職務)							○	○		○							○	○	
③ 職場(人間関係)							○	○		○							○	○	

6. 改善に向けて

▶▶▶ 6.1 アンケート調査結果を活かすために

本アンケート調査により、組織・人材などの人的側面から、現在の真の企業の姿を数値的に把握、分析し、従業員の意識におけるギャップを部門別、階層別等に分けて診断することができます。

一方でアンケート調査には、限界があることを実施者は認識しておく必要があります。アンケートはあくまで傾向値であり、実施後の活用が何よりも重要です。例えば、アンケート結果と現場の実態を比較することや、現場メンバーとの意見交換を実施することなど、結果を活用し、社内にこれまでと違う取り組みを導入することが、メンバーの関心を高め、安全意識の浸透にもつながってくるでしょう。以下に、アンケート結果に基づき、改善を進めていく際の基本的な考え方をまとめます。

▶▶▶ 基本的な考え方

安全意識が社内になかなか浸透しないという、トップや管理者の声をよく聞きます。しかし、これに対して、現場を責めたり対立したりする気持ちだけでは、不信がつわり、協力はなく、成果も期待できません。相手の立場に立ち、協力しようとするとき、現場も指導や助言を受け入れ、理解しようとする気持ちがあがるため、新しい成果にもつながっていきます。

そのように考えると組織に安全風土を浸透させるためには、

「下からではなく上から、他人からではなくまず自分から取り組むこと」が基本となります。

組織でいえば、①トップのコミットメント、②遂行する管理者の育成、③意思疎通活動を通じ、はじめて現場の安全意識が醸成されていくと考えます。

現場の取り組みが不十分と考えられる場合には、トップ、管理者の取り組みがまだ不十分であると考え、現在の取り組みが現場に求めることばかりでないか、を見直してみる必要があるでしょう。

ここに、「社内に安全意識を浸透させる」ためには、単に責任や権限、手順書やマニュアルを取り決めるだけではなく、トップから現場までが一体となった組織全体での取り組みが不可欠であることの意味があります。



6.2 安全を実現する優良企業の特徴

事故や労働災害等の防止、提言を図るためには、人材・時間・コストを掛けることが必要であり、中小企業では経営資源が十分ではなく、安全第一と分かっているにもかかわらず顧客の要求への対応や企業の経済性（コスト）と両立することは難しい環境にあります。

しかし、その反面、中堅・中小企業でも安全に掛けられる人材・時間・コストの制約を克服し、安全確保を実現している企業もあり、これらの克服をしている優良事業の特徴としてこれまでの調査で得られたノウハウを下記に紹介します。

1. トップの価値観・行動の充実と浸透

- 組織的安全マネジメントを機能させる前提として、人事戦略・人材育成方針を明確化する。
- トップ自身が事故等をどのように減らすかについて、現場巡回指導、乗務員との日常のコミュニケーションの確保、個別面談等を定期的に行い、自らの目と足で現場の現実の姿を確認し、原因の究明や対策と向き合う。
- 経営トップの方針は、あるべき論・抽象論ではなく、具体的に周知する。経営トップ自身が現場の末端まで、会社の経営態勢や安全に関する目標について、分かりやすい言葉で説明し、それを理解させることにより、社員全員に自覚を促し、それぞれの責任を持った行動につなげる。
- コストではなく、投資として、安全確保のために運転訓練車、デジタルタコグラフ、ドライブレコーダー等の安全対策機器の導入を積極的に図る。
- デジタコ評価による高得点のドライバーを表彰・発表を通じ、ドライバーの相互のコミュニケーションを活発化させることにより、安全運転の意識向上につなげる工夫を行う。
- 会社単一での行動ではなく、当該グループ全体、又は顧客と一緒に安全確保に関する取り組む態勢を確立する。
- 経営トップと各乗務員の間で、改善ノートや個人目標等を回覧、記載する活動を行う。乗務員の日常における気づき等の記述に対して、トップ自身が一人一人にコメントを返すフィードバックの活動を行う。

II. マネジメントサイクルの充実と浸透

- ISO9001・14001や安全性優良事業者(Gマーク)等のマネジメントシステム態勢の中に安全対策を取り入れて、PDCAサイクルによる見直し、改善を実践する。
- 経営トップが会社の考えを伝え、乗務員とのドライバーとのコミュニケーションを重視した関わりを行い、現場の具体的な規律についてはベテランの運行管理者が厳しく目を光らせるという「役割分担」を意識的に行う。
- マネジメントの運用・見直しに実践的なリーダーシップを発揮する中核幹部人材を持つ。中堅企業であれば管理者であり、中小・零細規模であれば経営者自らが担う。中核となるメンバーは、目標の設定、具体的実行計画に基づく現場での実行の推進、実績・情報の収集、問題点の解決に責任をもてる実行力のある人材をおく。
- 中核となるメンバーを社内で育成するだけでなく、同業者、ディーラーや他業界で管理経験のある外部人材を有効に活用する。また後継者を担当させ育成する。このような中核人材の確保・育成に向けたトップの明確な方針を持つ。
- 会社の年間スローガンを乗務員が自分たちで設定し、設定に至るまでの経過を全員が理解することにより、連帯感を生み、自分の目標として実践できるようにする。
- 安全情報を確実に把握、管理するために、事故定義(範囲)を明確にする。金額に関わらず小さな接触やキズであっても事故としてカウントし、報告する風土とすることで高い意識を持たせる。
- 乗務員の自主的改善活動を実践しやすくするため、社長、業務部等の直結であるが、支援のみに徹し、乗務員主体の運営をさせることで、乗務員の自覚と責任を持った安全対策活動が自然と行われる。

III. 教育訓練の充実

- 現場一線の乗務員(運転士)や作業員などに対して、基本行動や具体的スキルを個別に指導(例えば添乗指導など)する専門の職長(例えば指導担当など)を配置する。現業(例えば運行業務)に追われて指導が疎かになることがないように専門に担当させ、100名位までは1人で指導を行うなど、属人的ではあるが、統一した基準を重視する場合もある。小規模・零細規模ではトップ自身が行っているケースもある。
- 職長には、現場経験が豊富で、技能だけでなく人格的にも周囲に認められた人材をおく。採用判断・新人に対するワンマン運行等の判断、中堅・ベテランクラスへの定期的な添乗指導、班長の育成を責任と権限を持たせ、行わせる。
- 班制度(小集団活動)などを教育体系に組み込む。
- マネジメント中核人材や職長を専門で配置できるような予算配分を行う(中小規模事業者であれば経営者自らが実行すると決める)。
- 中期的に人材・組織力を高め、事故等のロスを削減していくような方針を明確にする。また、職長や班長などを育成するための仕組みづくり(成長のための計画)を行う。
- 従業員の定着(そのための採用基準、賃金制度等)を重要視する。
- 乗務員が集まりにくい職場環境にある企業では、KYT・事故事例などを各自に配布し、その事例に対して自分ならどうする、こうする、などの自分の考えを各社員が記述、提出させ、収集した結果については、必ず全員にフィードバックする。
- 教育訓練用の専用の運転訓練車など、安全対策教育機器などの設備を配備して、乗務員への個別指導に活用する。
- 乗務員が集まって、危険リスクの洗い出しと対策、その効果について検討、評価を行わせる。各乗務員のリスク評価内容をグループで 討議、調整することで、各人の評価基準をすり合わせ、グループの対策優先順位を決めて対策を講じる。
- 実際の事故発生時は、訓練では想像できない状態(パニック状態)となり、経験した者でなければ理解できないものであり、事故を経験したことのない社員に向けて、経営トップ自ら指導している。

IV. 現場管理の充実

- 物を大事にする理念を先輩の厳しさを通じ、良い伝統・財産として受け継ぐ。この伝統が、乗務員が特に指導されなくても車両の洗車、清掃に取り組み、日常点検も各自が自ら厳しく評価できる風土をつくる。
- 今いるドライバーの質を高めることが、企業イメージを高めることにつながり、顧客からの信頼を獲得し、この会社に入社したいと希望する人が集まる企業となる。
- 班制度(小集団活動)などを通じて、各乗務員の双方向コミュニケーションを図り、グループ目標・個人目標等をグループ毎に回覧する活動を行うことにより、グループとしての連帯意識や考え方、意識(気付き)の方向性の統一を図る。
- 「改善ノート」や「個人目標等」をグループ毎に回覧する活動を行うことにより、グループとしての連帯意識や考え方、意識(気付き)の方向性の統一を図る。
- 乗務員の中で「ノート」を回覧、記載する活動を行い、安全も含めた日々日常の気付きを記載するようにする。管理者も「ノート」を確認し、記載内容に関して配慮が必要と感じた時には、当該乗務員に対してのカウンセリングを行う。
- 日常点検チェックリストの運用に際しては、マンネリ化を防ぐために、チェックリストの項目の順序を時々入れ替える工夫や、乗務員に実施の意味を理解させるために「確認事項」と「なぜやるのか」を明確にしてしたチェックリストを作成する。これによる指導・実施によって業務の質を高める。
- 乗務前点呼ではストレスをかけないよう、気持ちよく出庫させるための配慮を行う。経営トップ自らが点呼など利用して乗務員への声かけを励行し、乗務員の健康状態を気遣い、悩み事がないかなどのお話を聴いて解決の機会を図り、コミュニケーションの確保を行う。
- 長距離輸送時のフェリーの活用、仮眠室の充実(個人部屋等)、輸送経路上への宿泊施設の設備など、乗務員の健康確保を考え、積極的に投資する。
- 乗務員が個人的な話も相談しやすいように、事務所とは別の部屋に点呼場所を設置する。

V. 職場メンバーの積極心

職場における安全への取り組みなどの改善活動が、明るい職場をつくり、各メンバーの持っている能力を引き出すことができるなら、会社も個人にとってもよいわけです。しかし、会社も個人も良い活動というのは実際のところ難しいというのが本音のところではないでしょうか。働く一人ひとりの自主性を上手に引き出し、成果をあげている会社もあれば、イヤイヤながら活動し、マイナス面が大きく出てしまっている会社もあります。この差はどこからくるのでしょうか。

安全に関する取り組みをトップからの指示で実行を決める段階では、指示・命令といった印象を受けますが、実際問題となるのはそのあとです。自主的に取り組むのか、強制的活動かといったメンバーの印象は、その職場を率いるリーダーのリーダーシップの問題といえるでしょう。

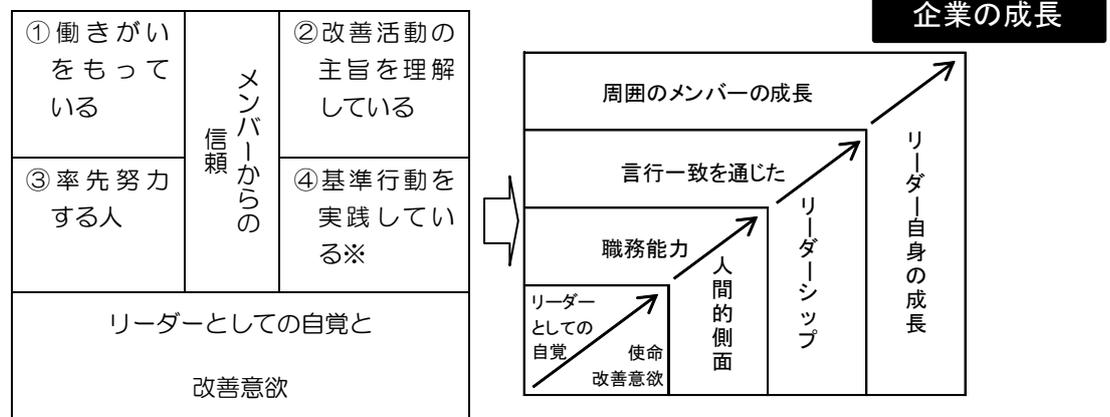
リーダーが前向きに受け止め、メンバーが活動しやすい状況を作り上げる努力をリーダー自身が、より自主的に行うなら、それを受けて自主的活動が展開されます。反対にイヤイヤ、リーダーを引き受けているなら、たとえメンバーがやる気を起こしても自主的活動を導き出すのは困難になります。

安全への取り組みの成否は選ばれたリーダー次第といえるでしょう。また、経営者にとってはそのような積極心を持つリーダーを育てることが責務といえるでしょう。

ここでは、ある事業者で基本としているリーダーのあり方を紹介します。

- リーダーに求められるもの……①リーダーとしての改善意欲と②メンバーから信頼を引き出す「リーダーシップ」。このリーダーの下ならば、改善活動に取り組めると、メンバーから思われるリーダーを目指させる。
- リーダーは「選ばれた者」であるという自覚を促す。経営者層自らが指導する。
- リーダーとして必要なことは以下の通りであり、リーダーとし評価されるのは職務的側面だけでなく、人間的側面からもたらされるリーダーシップとする。

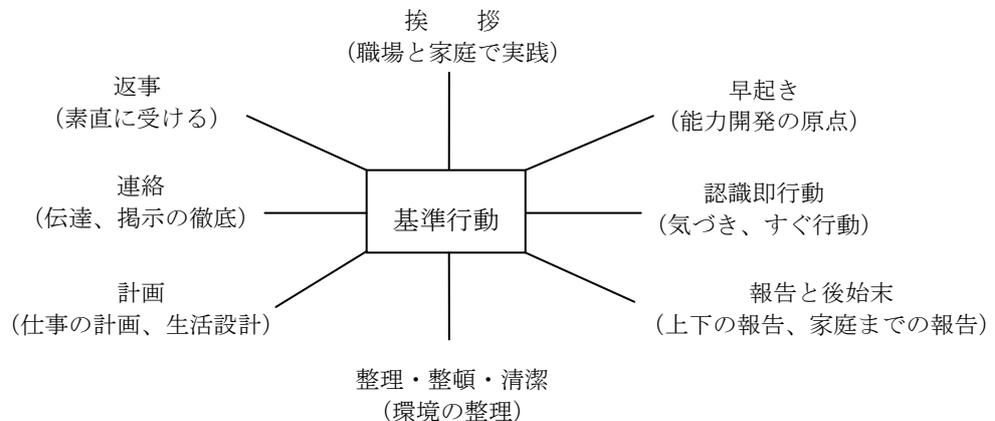
【図6-1 リーダーのあり方】



- リーダーの言動が安全活動を活性化させ、メンバーとリーダー自身の成長を通じて、企業の成長の原動力になると自分の経験を自分の言葉で伝える。

※④基準行動とは以下のことをいっています。

【図6-2 基準行動の例】



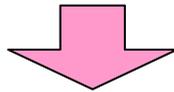


6.3 安全を実現するための改善の基本ステップ

安全を実現するための組織的安全マネジメントの充実に向けた、改善の基本ステップとしては、以下の方法が考えられます。

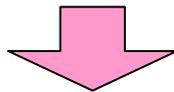
[Step1]

- トップ・管理者の率先垂範、現場コミュニケーションの充実（関係性の強化）を通じて、人の組織化を図る。
- 現状の安全マネジメントシステムの充足状況を確認し、改善策を具体化する。
- 車両事故率、修繕費・事故費比率などの定義を明確にした安全指標を整備し、管理データとして位置づける。



[Step2]

- 小集団活動により、安全管理、原単位管理（原価）の充実と5人に一人を目安としたリーダー育成を図る。
- ドライバーの採用・教育方式の改善を行う。
- 第一期は、職場活性化の土壌づくり（集まって話ができる場づくり）、第二期は、小集団活動の展開（事故・クレームのほか、コスト削減、職場内事務改善等、ミス・ロスの改善活動）。



[Step3]

- 小集団活動の第三期は、小集団活動の質の向上（ミス・ロスレベルの改善のほか、業務プロセスの改善提案、職場目標・計画が達成できる生産性向上活動へ）によるサービス開発と安全・環境・効率を並立するマネジメントレベルにレベルアップする。

▶▶▶ (2) 『中堅・中小運輸事業者ケーススタディ集』

組織的安全マネジメント手法に関して、自動車運送事業を中心に航空、海運、鉄道も含め、安全に対して熱心に取り組まれている事業者に訪問調査を行い、会社の概要、創業からの成長経緯、安全に関するマネジメント、制度、教育等について伺った内容を整理しました。

これらの事例は、各企業の組織に合わせた形で取り入れることのできる事例でもあり、ホームページを閲覧して頂き、活用して頂くことを期待しています。

□中堅・中小運輸事業者ケーススタディ集

No.	事業社名	モード	特徴	年商	人員数	車両・機材等
1	ダイセー倉庫運輸㈱ (PDF:895KB)	トラック ・倉庫	預かった荷物や働く人の安全を極限まで追求し、取引先のために死に物狂いで問題解決する	60億円	324名	車両150両
2	エクセル航空㈱ (PDF:617KB)	航空	社員の安全意識の継承、基本(スタンダード)を実践するための緊張感の持続を図る	13億円	73名	回転翼4機 固定翼1機
3	東京滋賀交通㈱ (PDF:1,755KB)	バス	業界ベテランのトップが経験を注ぎ込み、エコドライブ運動も活かして現場の安全を確保する	2.3億円	27名	車両14両
4	京成タウンバス㈱ (PDF:1,327KB)	バス	ベストマナー向上推進活動の展開で安全活動の活性化を図る	10億円	121名	車両52両
5	中央通運㈱ (PDF:1,260KB)	トラック ・倉庫	安全・品質を徹底し、お客様の信頼を獲得し続けるサービスを提供する	70億円	161名	車両105両
6	日立自動車交通㈱ (PDF:1,051KB)	バス タクシー	企業価値を高めるには、公共輸送における福祉への貢献、安全と真心のサービス、会社・家庭の向上に努めることが重要である	13億円	265名	バス77両 タクシー29台
7	株グリーンボックス (PDF:588KB)	トラック	親会社の物流改革を通じて、グループ長を育成し、安全・品質向上とコストダウンを実現する	4.6億円	25名	車両10両
8	株アイティタクシー (PDF:403KB)	ハイヤー ・タクシー	法の趣旨を純粋に守り、安全第一と高齢者雇用で継続発展を実証する。経営陣の現場目線が乗務員の意識を変え、経営への一体化を図る	3億円	49名	車両16台
9	大和システム運輸㈱ (PDF:896KB)	トラック ・倉庫	事業承継にあたりトップ自身がISOを活かしてマネジメントシステムを運用し輸送品質を向上	14億円	116名	車両82両
10	つばめ観光バス㈱ (PDF:1,002KB)	バス	無キズを基準に事故防止。自己資本の充実と的確な採用と配車が事故を防ぐ	2億円	29名	車両14台
	多摩運送㈱	トラック	トップの強い意志と、25年間継続するQC活動により培っ			

(国土交通省 国土交通政策研究所HP :

<http://www.mlit.go.jp/pri/shiryuu/sonota/anzen.html>)

検索 : Google など「国土交通政策研究所 組織的安全マネジメント」

▶▶▶ (3) 『中堅・中小運輸事業者ケーススタディ 事例データベース』

前項で整理した中堅・中小事業者ケーススタディに関する『中堅・中小運輸事業者ケーススタディ 事例データベース』を取りまとめたものを公開しており、テーマ別に検索、参照できるようになっています。

※検索ワード例

- ・ トップのコミットメントと行動
- ・ マネジメントシステム
- ・ 教育訓練制度
- ・ 現場管理 など

NO	事例	属性区分			特長的な内容(大分類による項目)			内容詳細による分類					
		名称	業種	従業員数	トップのコミットメントと行動	マネジメントシステム	教育訓練制度	現場管理	中分類	細分類	関連1	関連2	関連3
1	1	「積かかった荷物や職人の安全を最優先で追求し、取引先のために死に物狂いで問題解決する」	トラック・倉庫	ダイセイ倉庫運輸株	324名	バーの積乗り・85パトロール等の現場巡回指導を行う他、清掃・朝会・安全祈願祭などを通じて全ての施設を巡回し指導し			A	A1	D4		
2	1	「積かかった荷物や職人の安全を最優先で追求し、取引先のために死に物狂いで問題解決する」	トラック・倉庫	ダイセイ倉庫運輸株	324名	◆心の教育、ふれあいイベント、新人教育、会議・ミーティング等を通じて、トップ自ら管理者教育を継続的にを行っている			A	A1	B1	B5	
10	2	「社員の安全意識の継承、基本(スタンダード)を実践するための緊張感の持続を図る」	航空	エクセル航空機	73名	◆基本(スタンダード)がしっかりできていることが重要であると捉え、社長自身が現場を見てきた経験をもとに、日常の現場巡回や安全委員会に集めた点を直接指導している			A	A1	D4		
11	2	「社員の安全意識の継承、基本(スタンダード)を実践するための緊張感の持続を図る」	航空	エクセル航空機	73名	◆事故が起きた時の体験を言葉で伝えることは難しい。常に社員に緊張感を持続させるために、抜き打ちでトライアル(バニックに近い状態のメンタル確認)を実施する			A	A1	B1	C2	
18	3	「業界ベテランのトップが経験を注ぎ込み、エコドライブ運動も活かして現場の安全を確保する」	バス	東京滋賀交通	27名	◆安全に関してリスクの多い、長距離や冬季のスキーなどの夜間運行については極力委託しないようにしている			A	A1	B1		
19	3	「業界ベテランのトップが経験を注ぎ込み、エコドライブ運動も活かして現場の安全を確保する」	バス	東京滋賀交通	27名	◆トップ自ら月に2回を目標にした乗客指導のほか、朝のお客様お迎え時に運転者の挨拶等をチェックし、運転者の品質、安全を促している			A	A1	C2	D4	
26	4	「ベストマナー向上推進活動の展開で安全活動の活性化を図る」	バス	京成タウンバス株	121名	◆社長自ら、バスに乗り込んで通勤し、安全運転等の運行状況を確認している			A	A1	D4		
33	5	「安全・品質を徹底し、お客様の信頼を獲得し続けるサービスを提供する」	トラック・倉庫	中央通運株	161名	◆「ドライバーの安全」を第一に、家族の点呼を含めた安全パトロールをチェックリストに基づき実施、指導し			A	A1	D4		

以上

安全アンケート実施・分析マニュアル 安全意識の浸透のための活用法

平成24年6月

〒100-8918 東京都千代田区霞が関2-1-2 中央合同庁舎2号館15階
Tel : 03-5253-8111 Fax : 03-5253-1678