

「社訓の和が表すごとく、剛柔の人材が噛合って、品質・安全の向上を図る」

1. 概要

企業情報

所在地	熊本県上益城郡益城町平田 2240-1				創立	1971 年
年 商	88 億	人員数	438 名（内 正社員 名）		資本金	9,000 万円
拠点数	10 拠点、異業種 2 拠点		車両等	316 両（自社 236、備車 80）		
事業内容	一般貨物自動車運送事業、貨物運送取扱業、特別積合貨物運送事業、一般貸切旅客自動車運送事業、通運事業、倉庫業、産業廃棄物収集運搬業					
輸送品目	青果、生鮮野菜、建設資材、機械類、ＪＲコンテナ、海上コンテナ、航空貨物、引越し					
主要取引先	ＪＡ熊本経済連合会、農事法人八協連、ＹＫＫＡＰ(株)、(株)ダスキン (株)テレビ熊本、東洋インキ九州(株)、金剛(株)、白熊商事(株)、味の素物流(株)他					

組織的安全マネジメントの特長

安全の基本は運転者個人の意識にあると考える社長は、運転者とのコミュニケーションを通じて働きやすい環境を継続的に作ることで運転者の意識改革に努めている。

各営業所の景気動向と教育時間の相関関係を分析して、景気悪化に伴って教育時間が大幅な減少した結果を踏まえ、本社から直接巡回教育を実施している。

長年に渡りテーマを変えず、継続しているグループ全体を対象とした全社員研修会や運転者向けの安全推進大会等の実施により安全意識の浸透を図っている。特に研修会では挨拶訓練に始まり、企画案を元に職域別の勉強会を実践的なテーマで実施している。

調査者所見

温厚で運転者思いの社長は、運転経験があることから運転者の気持ちを理解しよく聞かれるタイプである。このため事故処分する安全委員会には処分の公正さを保つため出席せずに、補佐役の取締役業務部長が会議を仕切る。また、社長室長が前職（陸上自衛隊）での経験にもとづき、事故分析では理解しやすいように図解・グラフ等を駆使して説明している。三者の役割分担が適切にマッチングして、社長を中心に廻っている。

膨大な資料作成、教育と一人で何役も努める室長は、『安全は継続することで効果が現れるから長い目で見て頂くことが肝要。また、あきらめないうで「なにくそ」と言う気持ちで頑張るしかありません。』とのことであった。社長室長は、危機管理のスペシャリストであり、戦略と戦術を巧みに使い、持ち前の実行力で成果が現れつつあることを強く感じる。

調査情報

調査日	2009 年 6 月 19 日	訪問先	本社営業所
対応者	代表取締役社長、取締役業務部長、社長室長		

(注) 企業情報等の内容は調査日を基準日とした内容である

2. 会社の概要、創業からの成長経過

現社長は、少年時代の憧れた車の運転者として従事しており、昭和 47 年 4 月に 6 名 4 台で設立創業する。発足当初から「肥後もっこす」精神で、大手運送会社や既存運送会社が行わない業務分野を中心にしてあらゆる分野において「専属・専門輸送」「長距離輸送」を主体にしてきた。

『和をもって会社の信条と心得よ』『我社に「NO」という言葉はありません。』を両輪として顧客の開拓に取り組んできた。特に、積載効率が悪くて取扱が難しく、ちょっとしたミスで事故品となるガラス入り窓枠サッシや、汚れを伴う新聞印刷用インキの投入作業等の誰もが手を出したがない分野に着目すると同時に、自社の品質やシステムを買ってもらうことで営業拡大を図ってきた。

特に、依頼者より配達先顧客から喜ばれるように社員教育をしてきた結果、新聞インキの扱いでは、単にインキ輸送から輪転機へのインキ投入作業へと業務範囲が拡大している。また、建材を扱う YKKAP では、景気動向による扱量の減少に対応して、配送車両 30 台以上の減車を行うシステム変更を申し入れ、相互協力でより強い信頼を築いている。

九州地区での情報中心地で、九州のステータスシンボルである福岡に設けた営業所以外はお客様の要請にもとづいて営業所を設置してきた。沖縄営業所はダスキンの依頼で設立したが、ダスキンには「あいさつ」と「誤配が少ない」のことが評価されて要請されている。

昭和 55 年に熊本輸送団地協同組合の敷地内に営業所設置し、ストックポイント機能と仕分機能を兼ねる倉庫を併設している。創立当初の「専属・専門輸送」「長距離輸送」に続いて 3 本目の柱に「倉庫業」が成長している。倉庫業については商流変化で空白スペースが増加している。今後は時流に併せた倉庫の活用方法が課題となっている。

3. トップの考え方

社訓は「和をもって会社の信条と心得よ」が、これには社員を大切にする基本理念を具現化したものである。利益は社員、投資資金、資本家で 3 分割する考え方、運転者思いの行動、運転者との対話の多さ等に現われている。安全についても同様に「人の命はかけがえなし」の考えが窺える。年に二度に亘り行われる安全大会（全社員研修会・安全推進大会）は安全の重要性を大切にしている証左である。また、常にトレンドなものを追いかける傾向が強い昨今、研修会の内容が 27 年間変わらないことに、安全への揺ぎ無い姿勢が読み取れ九州男児の心根を感じられる。

また、全日本トラック協会で労働委員を務める社長は、業界のリーディングカンパニーとしての立場で 3 K を伴う運送は傭車先に押し付けることなく自社で消化している。また、改善基準告示や暫定税率等の国の諸施策についても、トラック業界の 90% 以上を占める零細業者が生き残れる施策を訴え、業界全体の発展を追及している。

□経営の理念等についてはホームページに記載 <http://www.kumako.co.jp/>

4. 組織的安全マネジメントへの取り組み

A) トップのコミットメントと行動

ポイント	CL 項目※
◆本社からの距離的な違いで、訪問回数には違いがあるが、各営業所を定期的に訪問している。営業所では時間あれば運転者とのコミュニケーションを図っている。	A 1、A 3 B 1、D 4
◆全日本トラック協会労働委員に任命されており、業界のリーディングカンパニーとして率先垂範し、業界のレベルアップに努めている。	B 1、B 6 D 1
◆購入する車両は新車より中古車が多い。運転者の要望に応じることで、愛車精神を醸成させてエコ精神を実践している。	A 1、A 2 D 3、D 9

※CL 項目とは、組織的安全マネジメントチェックリストの項目である。項目の内容については「7. 組織的安全マネジメント チェックリスト自己評価結果」参照。

- ・運転者をしていた社長は、どこの営業所でも運転者と会話している時間が多く、運転者の要望を聞き入れることが多い。
- ・社長のエコ精神から新車より中古車が多く、また、車両ごとに固定運転者を配置する専属担当制である。
- ・運転者は担当車両の性能向上を図るために追加部品の取り付けを望み、社長は即決で了解することが多い。一見無駄な出費をしているようであるが、運転者は洗車時に新品タオルで拭取るまでに愛着を感じるようになり、車両寿命が伸び設備投資を抑えることと、運転者のやる気を引き出せて一挙両得である。
- ・無事故表彰制度があり、3 年、5 年、10 年と 10 年以降は毎年表彰する。副賞はガソリン券高額である。最長 19 年無事故で 3 名いる。また、月々加算される無事故手当と 2 つの制度がある。
- ・利益は社員、投資資金、資本家で 3 分割する考え方である。運転者思いの行動、運転者との対話の多さ等に現われている。

B) マネジメントシステム

ポイント	CL 項目
◆昭和 57 年以来の全社員研修会を開催している。研修会内容は初回からほぼ同じであるが、最近では、若手社員中心で企画、実行している。	B 1、B 5 B 6
◆CSR の高まりのなかで、平成 22 年には「危機管理室（仮称）」を設けて、全てのリスク管理を実施する準備を進めている。	B 1、B 3 B 5、D 1
◆No と叫ぶ精神が、色々の分野との人間関係を築いている。築いた人間関係の中で、多くの知識が自然と吸収されて会社経営に役立てており、マネジメントシステムでも同様である。	B 6、B 7 D 9

【人事・マネジメント関連について】

- ・昭和 57 年 7 月に第 1 回全社員研修会を開催以来、今日まで継続開催している。
- ・第 1 回より研修内容には大きな違いがないが、最近は開催準備及び企画を若手社員が担当しており、強制的な研修からボトムアップによる参加型研修会に変化している。
- ・全社員研修会（グループ全員参加）への出席者は、感想文を提出して、総務課長、社長室長が内容を精査して集約後に、専務、社長に回覧する。なお、業務の都合で欠席された者は、レジメを配布して共有化を図っている。
- ・平成 18 年 11 月コンプライアンス専任者を一般公募して、陸上自衛隊航空隊副隊長経験者の現社長室長を採用した。
- ・社長室長は規律や規範に厳しい自衛隊で永年培ったノウハウと事故調査等の経験もあり逸材を得た。
- ・事故惹起者は安全推進委員会において職種変更等の処分がある。一方的な処分でなく、本人釈明・上司による嘆願を考慮するが、オーナーである社長が入ると甘くなるので結果報告を受ける形としている。

【安全に関する費用について】

- ・平成 20 年度で 820 万円となっているが、内容的には全社員研修会の費用（表彰費、日当、交通費、会場費、食費等）である。なお、安全推進大会（運転者を対象）の諸費用は含まれていない。
- ・費用としては明示されていないが、外部自動車学校での新人教育・管理者研修等を実施している。

C) 教育訓練制度

ポイント	CL 項目
◆運送業はサービス業であることから、基本動作である「あいさつ」「時間厳守」を徹底して体得させる。	B 1、C 1 C 2、D 7
◆安全意識の向上には、教育量の多さが不可欠であることから、計画的に巡回教育を実施している。	B 5、C 3 D 1

【採用、新人・中堅社員研修関連について】

- ・新人教育は、挨拶・時間厳守を徹底的に教育するため、採用後の若い人は耐え切れずに 1～3 ヶ月で辞めていく者が多い。概ね 6 ヶ月過ぎると定着する。
- ・新人・中堅社員については、管理者養成学校（本校は富士に所在）が各地で実施する各種研修を受講させる。
- ・運転者の採用では、内示後に S D カードの提出と前歴の聞き取り調査を実施して悪質な違反者は不採用にしている。

【乗務員の研修等について】

- ・平成 18 年 11 月に、コンプライアンス専任者（役職名：社長室長）を採用して、教育全般を任せる。
- ・年一回安全推進大会を開催している。内容は社長訓示から始まり、交通事故や労働災害統計、事故事例、ヒヤリハット討議と発表、決意表明と充実している。
- ・新人が受けている管理者養成学校の教育と同じように、徹底した挨拶の訓練も同時に実施している。
- ・安全推進大会では、ヒヤリハット情報を収集し、小冊子及び DVD を作成して配布している。また、他社の事例や他の陸上運送事業との比較等の資料を通して、自分達の日常活動の有効性を示して自信を持たせる教育を行っている。
- ・車両構造をはじめコンプライアンス等を含む広範囲にわたるマニュアル（ファイリングの厚さ約 6cm）を作成して教材として活用している。
- ・社長室長は第一段として巡回点検・指導を通じて各営業所の現状把握に努めた。第二段として巡回指導では法定帳票類の整備等の形を整えることに務めた。
- ・今年からは巡回教育を通じて質の向上に努めているが、さらに抜き打ち的に教育内容の理解度をチェックして、全社員が理解するまで指導している。
- ・時間的余裕がなく、添乗指導はしていないが今後は実施予定としている。
- ・平成 10 年以降、適性検査装置を本社に設置して、適性診断を行い、損害保険会社が評価判定した結果を、運行管理者が運転者に通知指導している。
- ・研修は各所長が講師となって行う教育と社長室長が行う巡回教育があるが、「乗務員（運転者）に対する教育資料」（全 264 頁・資料 No.4～No.6）に基づいて行っている。

D) 現場管理

ポイント	CL 項目
◆労働集約産業型での中核は運転者とする同社では、運転者との意思疎通を図るべく点呼は、厳しい気象でも屋外で行っている。	D 2、D 5 D 7、D 9
◆所有車両の 8 割は中古車であるが、本社敷地内に整備場を設けて、自社仕様にあった架装やバスのラッピング等を行っている。また、車両は担当が決められており、愛車精神は旺盛で常に洗車し、綺麗な状態を保っている。	B 1、D 3 D 6、D 9

【日常業務等について】

- ・安全必携カード（表面に社訓：和をもって会社の信条と心得よ。安全基本理念：人の命にかけがえなし。裏面に運転者の心得又は作業者の心得）を配布している。
- ・朝の点呼は、阿蘇山の寒風に吹きさらされ、雪の舞う日でも、管理者、運転者とも全員が屋外で実施している。野外で仕事する運転者の作業環境を共有している。

- ・業界が抱えている暫定税率、高速道路料金の千円乗り放題に伴う渋滞やサービスエリアの駐車スペース確保、改善基準告示に伴う労務管理等の問題に目を向けている。改善基準告示による休憩時間の一律の適用等には疑問を抱いており、社内に役員を長とする「改善基準研究チーム」を設けて、社長の全日本トラック協会の労働委員としての立場を通じて改正意見を資する資料作成を行っている。

【小集団活動について】

- ・2ヶ月に一回程度開催されているが、営業所の規模、業態によってやり方等は異なる。また、鏡営業所については、ISO取得後には毎月定例的に開催されている。
- ・小集団活動での発案に対し検討の結果、防寒着の反射シールが採用された。

【情報の活用、会議等について】

- ・平成21年1月から社内報「和」を発行して、全従業員での情報の活用に役立てている。
- ・年1回「全社員研修会」「安全推進会議」を開催している。
- ・グループの全社員が出席する「全社員研修会」では、朝7時から夕方4時すぎまで、会社方針の説明、会社の考え方の説明、挨拶訓練、運行前点検、整備・点検実習、安全運転講習、事故発生時の対応、事故事例、適性検査、安全運転講話（警察署等）と充実した内容となっている。この内容は昭和57年の第1回研修会からほとんど変わっていない。
- ・各種会議、研修の開催

全社員研修会（年1回・熊本、福岡、広島の3会場）

安全推進大会（年1回・熊本、福岡、八代の3会場）

年頭役席会議（年1回）

店所長会議・安全会議（月1回）

グループミーティング（営業所単位、講師：営業所長）

外部機関での研修会

特別な指導（事故惹起者、新任運転者等への教育）

巡回指導（講師：社長室長）

5. 顧客や取引先との関係

- ・お客様のお客様をより大切にすることにより、取引先の信頼とエンドユーザーからの指名を頂ける関係が、顧客の拡販に連れて成長している。
- ・名刺の『我社は「NO」という言葉はありません。』標語を、有言実行していることが顧客との信頼関係を築いている。また、無理、難題の仕事であれば有るほど、協力会社や外部戦力へ依存することなく、自社戦力の対応で品質保持と顧客信頼を強固に築いている。
- ・県内をはじめ、9ヶ所の営業所を設けているが、福岡を除いては取引先の強い要望で設置している。福岡は九州の情報発信地としての魅力から営業所を設置している。

6. 安全に関する実績データ

【交通事故発生率】

- ・事故件数は減少傾向にある。なお、事故発生件数は過失率 50%以上を対象とする。
- ・発生件数では、平成 20 年度は目標件数▼1 件と微減であるが、対前年度▼27%と大幅に減少している。

年度	交通事故件数	走行 km	交通事故発生率
平成 20 年度	16 件	18,184,196km	0.09 件／10 万 km
平成 19 年度	22 件	19,538,333km	0.11 件／10 万 km
平成 18 年度	23 件	20,417,716km	0.11 件／10 万 km

計算式：事故件数÷走行距離×10 万 km

※トラック運送事業者の交通事故発生率の平均は 0.5 件である（日本損害保険協会の平成 7 年の調査データより作成）

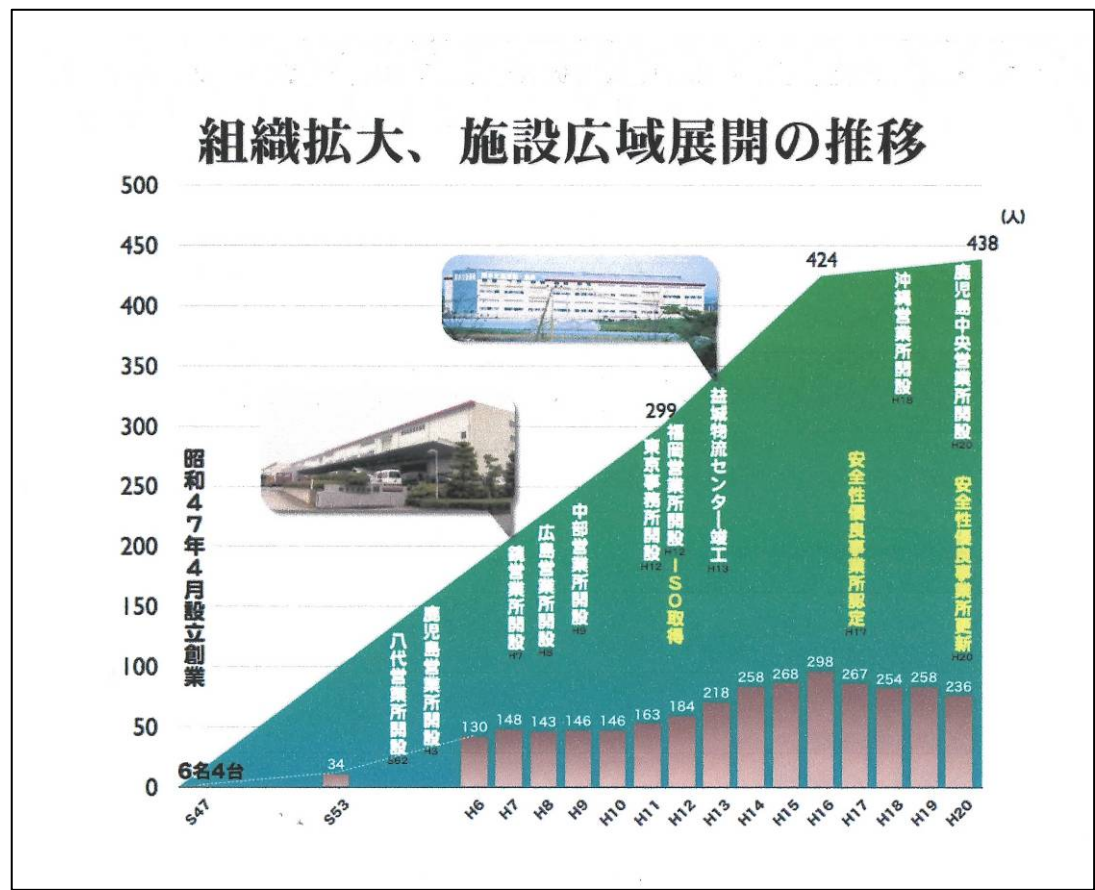
- ・昨年 2 件の死亡事故が発生したが、当方無責で処分対象外とした。
- ・運転者の意識改革が事故防止には重要であると考え、書類整備で意識改革を図ろうとしている。（資料 No.12）書類整備は一見事故防止には直結しないが、日々の地道な取り組みの点では同質である。一つの目標に対して、違った要素を組み合わせ 2 つの効果を得る戦術である。

7. 組織的安全マネジメント チェックリスト自己評価結果

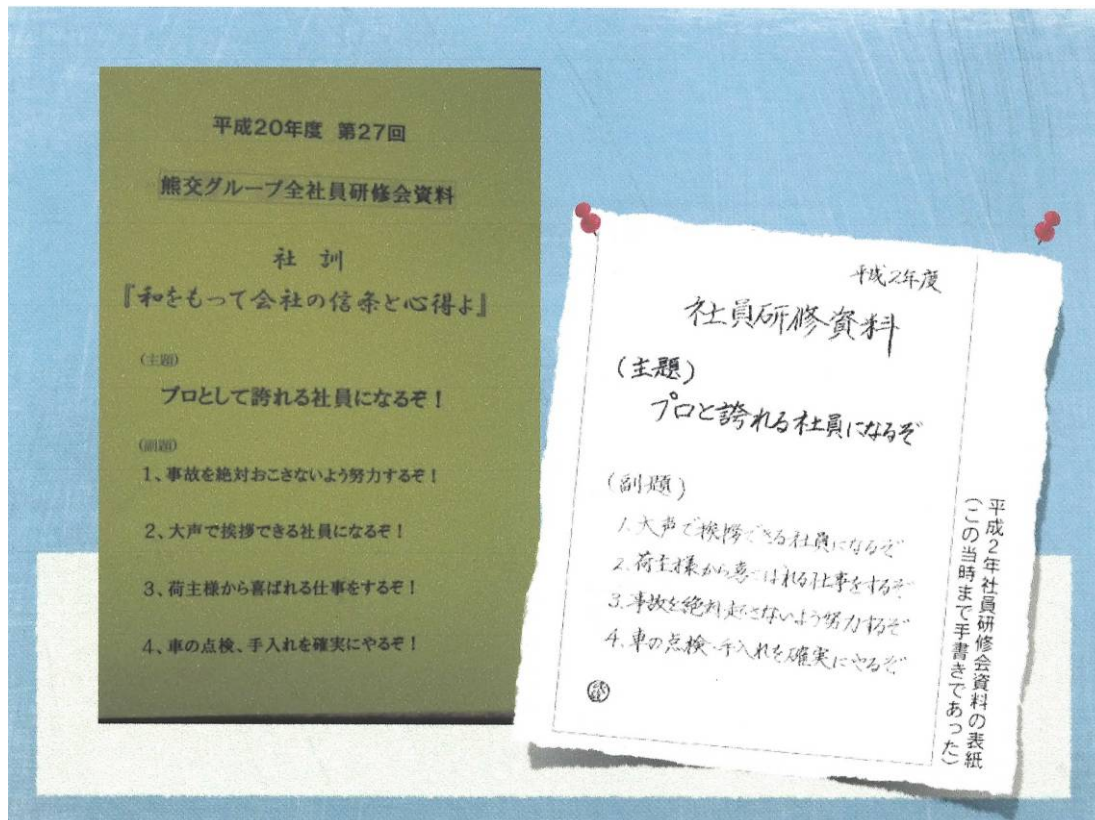
区分		項目		評価
A	トップのコミットメントと行動	A 1	行動見本（現場巡回）	イ
		A 2	経費予算配分	イ
		A 3	賞罰制度	イ
B	マネジメントシステム	B 1	理念・行動指針	イ
		B 2	マネジメントサイクル	ウ
		B 3	情報管理のしくみ（安全の実績・情報）	イ
		B 4	人員配置と異動	イ
		B 5	管理者育成	イ
		B 6	協力業者管理（関連会社等）	イ
		B 7	お客様の評価	イ
C	教育訓練制度	C 1	採用・新人教育	イ
		C 2	運転スキル、作業スキル訓練	イ
		C 3	事故分析、再発防止教育	イ
		C 4	K Y T、ヒヤリハット	イ
		C 5	小集団活動（班活動）	イ
D	現場管理	D 1	ルールの順守	イ
		D 2	日常点検・整備	イ
		D 3	整理、整頓、洗車、清掃	イ
		D 4	現場巡回指導（街頭指導）	ウ
		D 5	点呼・朝礼	イ
		D 6	身だしなみ、服装	イ
		D 7	挨拶、返事、報告	イ
		D 8	時間管理、生活管理	イ
		D 9	協力意識	イ

※組織的安全マネジメントのチェックリスト（詳細）は、国土交通政策研究所のホームページから入手可能。検索エンジンで「国土交通政策研究所」と入力。“●研究会・アドバイザー会議等”のページにある“運輸企業のための組織的安全マネジメント手法に関する調査”「第3回アドバイザー会議資料（平成21年3月17日）資料3」の郵送調査票参照。

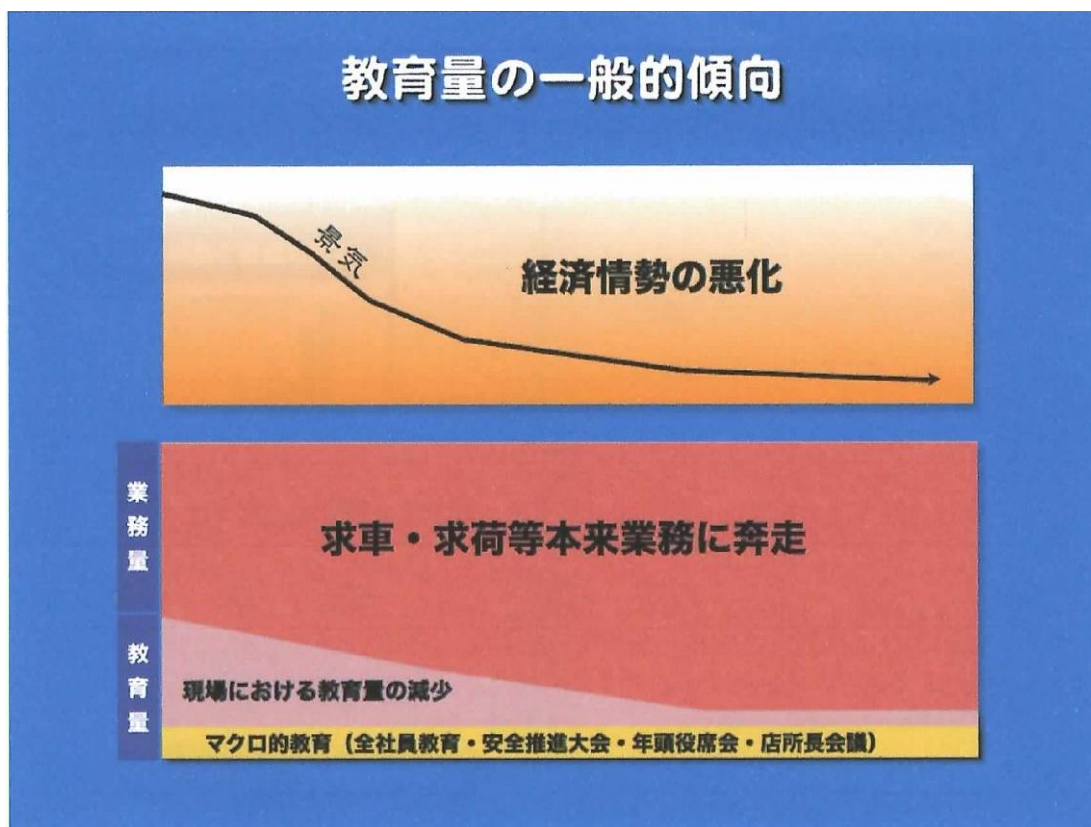
帳票類 1：企業の成長過程



帳票類 2：社員研修会



帳票類3：教育量の分析図



帳票類4：教育マニュアル書（全264頁）



目 次	
1	社訓
2	計画的な乗務員教育
3	指導教育計画の作成と記録・保存
4	教育資料の内容（骨子）
5	教育資料
I	トラックを運転する場合の心構え
II	トラックの運行の安全を確保するために遵守すべき基本的事項
III	トラックの構造上の特性
IV	貨物の正しい積載方法
V	過積載の危険性
VI	適切な運行の経路及び当該経路における道路及び交通の状況
VII	危険の予測及び回避
VIII	運転者の運転適性に応じた安全運転
IX	交通事故に関わる運転者の生理的及び心理的要因及びこれらへの対処方法
X	健康管理の重要性
XI	運輸安全マネジメント
XII	交通事故を防止するために留意すべき事項（注）
注：XIIは、新任運転者や事故当事者に対して行う特別な指導時の教育資料の一つ	
別冊「労災事故防止 KYTシート」	
3	

1 遵守事項

乗務員の遵守事項



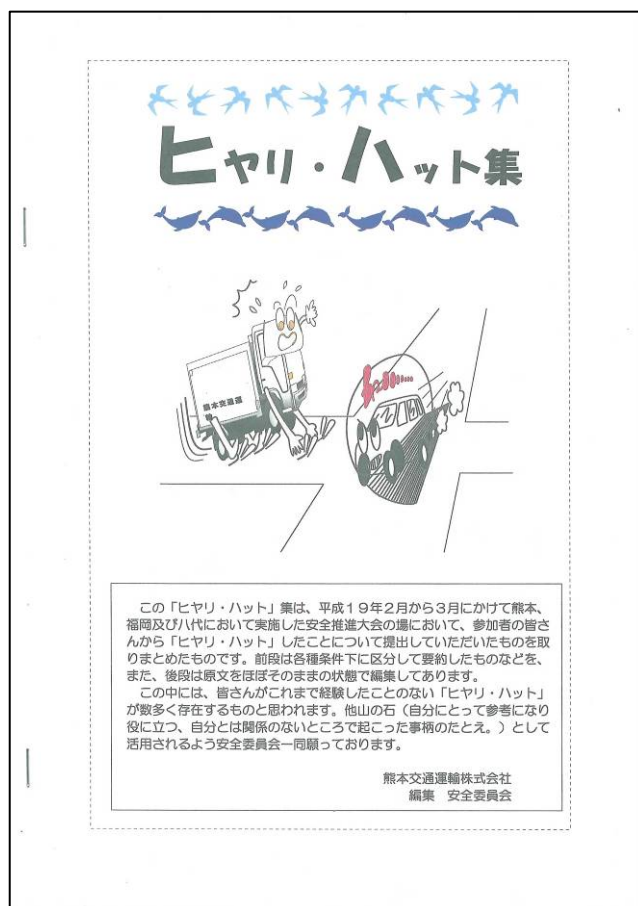
貨物自動車運送事業輸送安全規則第16条

運転者の遵守事項



貨物自動車運送事業輸送安全規則第17条

帳票類 6：教育マニュアル書の目次と内容の一部抜粋



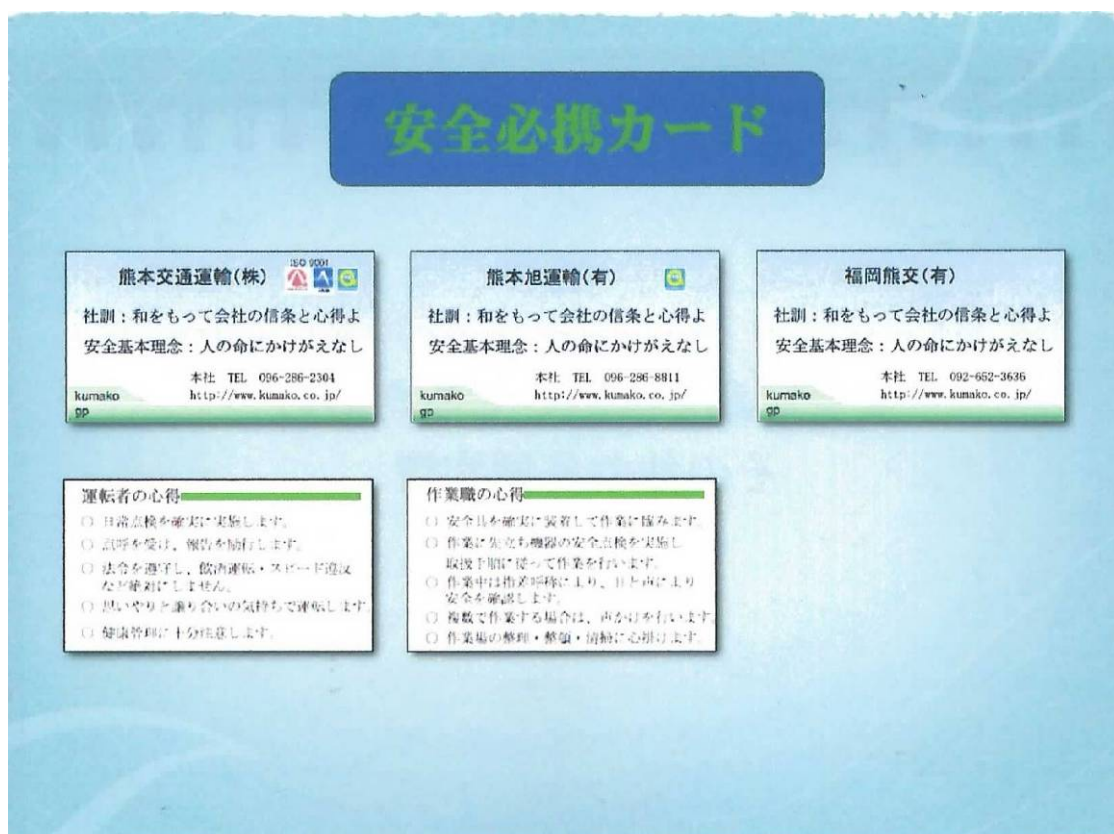
帳票類 7：ヒヤリハット DVD



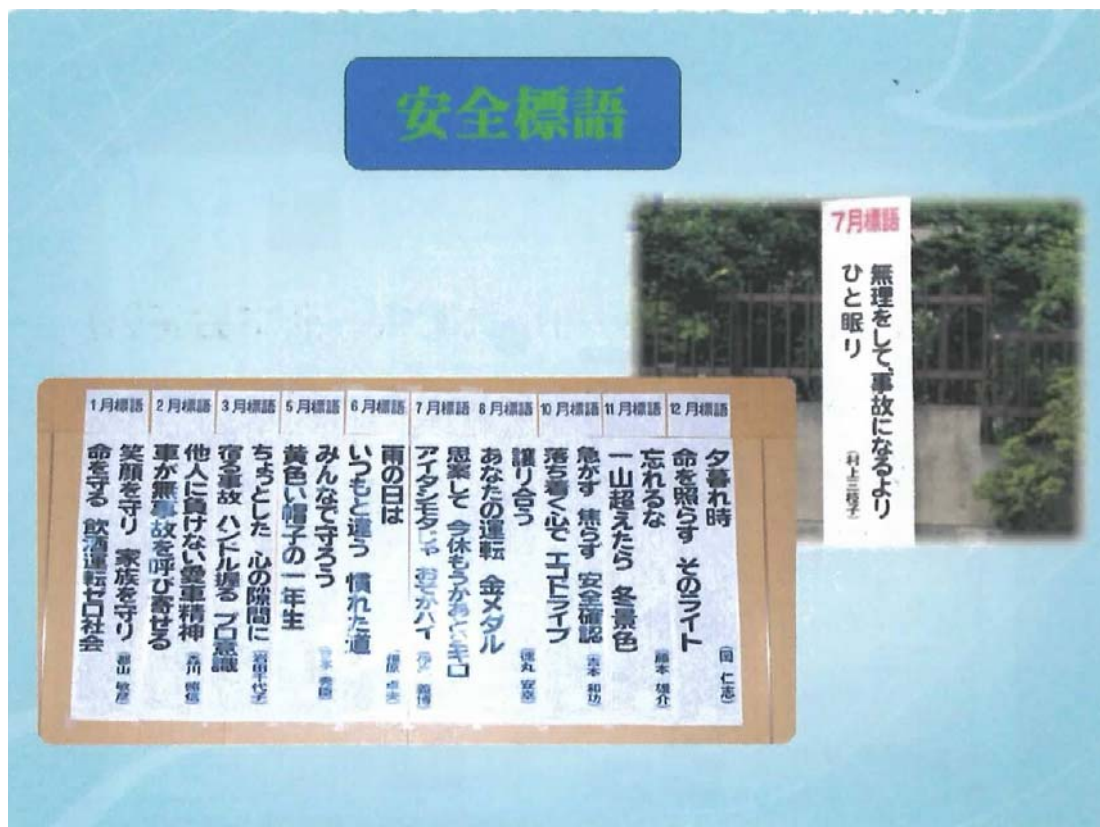
帳票類 8 : 安全推進大会(熊本会場)



帳票類 9 : 安全必携カード



帳票類 10：安全標語



帳票類 11：社内報「和」



意識改革が大切です

書類整備の意識改革

- **適正な業務推進の促進剤**
- **適正な業務遂行の証**
- **監査のほとんどが書類確認**

**日々の地道な取り組み
記録・保存が極めて重要**