

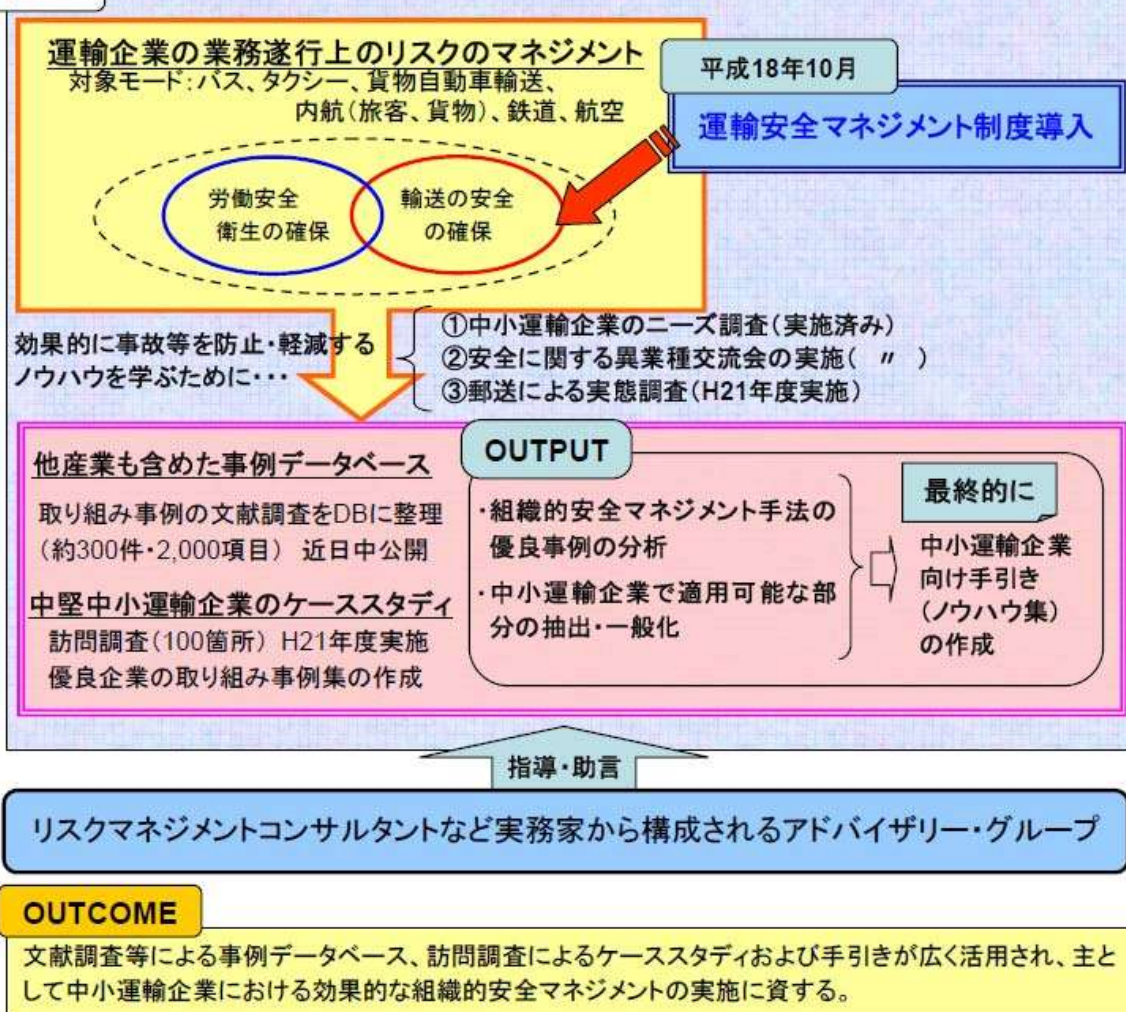
運輸企業の組織的安全マネジメント手法に関する調査研究 (中間報告) ～事例データベースの公開と組織的安全マネジメントの体系～

組織的安全マネジメント調査研究チーム¹

課題設定

運輸分野においては、近年の事故多発を受けて、平成 18 年に「運輸安全マネジメント規制」が導入されたところである。これを踏まえて、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(以下「事故等」という)を組織として管理するノウハウ(以下「組織的安全マネジメント手法」という)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・分析を行い、その成果を中小運輸企業にも活用されるようにとりまとめる。

内容



キーワード: 安全マネジメント、組織、運輸安全、労働安全、データベース、ケーススタディ

¹ 組織的安全マネジメント調査研究チームは、西川健所長、高橋朋秀主任研究官、橋本亮二主任研究官、佐藤真純研究官及び亀田吉隆研究官から構成されている。

1. はじめに

昨年度までの調査研究²において整理されたことは、

- ① 運輸企業が個別企業及び業界として安全管理に関して抱えている課題、ニーズ
- ② 中小運輸企業に適用可能な組織的安全マネジメントの体系（案） である。

中小規模の運輸企業が十分な安全管理を行う上で課題と言われていることは、事業者間の競争激化、収益性の低下、下請構造、ドライバー不足、長時間労働などが挙げられる。しかしこのような課題を障害と考えるよりも、直面する課題を克服し安全を確保・向上させることで、サービスの質の向上や顧客の信用など成長の機会に結びつけている中堅中小企業もある。

安全を徹底して追求することは、一人一人の働き方を高めて再発防止を追求し、組織能力を向上させ、顧客からの信用を獲得することにつながっていく。また交通事故、労働災害など（以下、事故等という）のロスを排除することにより、効率的な業務運営を行い収益性の確保を実現するなど、企業の体質を強化することにつながっていく。このような組織的安全マネジメントを実践することは、個別企業が生き抜いていく経営の基本であると考えている企業も少なくない。

しかし事業者の殆どが中小・零細規模で占められ、経営資源に乏しい運輸業界では、個別企業の取り組みだけでなく、協力業者管理や同業者の連携など企業群で組織的安全マネジメントに取り組んでいく必要がある。事故等の失敗を活かして本業を深める取り組みが幅広く活用されることで業界の質の向上につながっていく。

このような組織的安全マネジメントが実践できるよう、優良企業の事例を収集し、手引き（ノウハウ集）をまとめていくことが本研究のねらいである。

単にマニュアルを作成すれば企業組織に安全意識が浸透するというものではなく、組織のトップから現場の職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、さらにそのノウハウを繰り返し実践することの参考となるような手引きとしてまとめていきたい。

今回の内容は、

- ① 約 300 件の安全に関する事例記事等が検索できる「事例データベース」の紹介
- ② 組織的安全マネジメントの基本的考え方と体系（案）、また組織的安全マネジメントの実践状況を自己チェックするためのチェックリスト（案）の概要説明
- ③ 今後の調査研究の進め方（郵送調査、訪問調査の概要説明） である。

また本稿末には、調査研究の過程で入手したもので、安全に関する取り組み事例を紹介している Web サイトおよび機関誌等を整理して掲載した。今後安全管理の取り組み事例を検索する場合や調査研究を行う場合の参考となれば幸いである。

² H19 年度、20 年度において、中小運輸企業のニーズ調査 9 社、安全に関する異業種交流会（5 業種 12 社参加）、安全管理の取り組み事例等に関する文献調査を実施した。

2. 組織的安全マネジメント「事例データベース」

- 文献調査により他産業も含む約 300 件の安全管理の取り組み事例等を収集した。
- 特長的な取り組み内容を、整理・データベース化し、事例の業種、組織的安全マネジメントの分類、キーワードなどから参考としたい事例記事等が検索できるようにした。事例データベースを、国土交通政策研究所のホームページよりダウンロードできるように準備を進めている³ため紹介させていただく。
- 事例の内容を知りたい場合には、ハイパーリンクにより記事全文または記事のポイントをPDFファイルで見られるようにしている。

(1) 事例データベースをまとめた目的

- ・安全管理の事例を紹介し、事業者の取り組みにおいて参考にして頂く
- ・熱心な取り組みを行っている企業を積極的に紹介する（大手、中小問わず）
- ・事例研究を行い、組織的安全マネジメントの体系を整理する

(2) 文献調査の対象⁴

- ①安全に関する組織団体の機関誌、ホームページ、市販の雑誌などの一般事例記事
- ②運輸企業のホームページに掲載されている安全報告書
- ③その他（事業者団体等がホームページで公開している安全に関する教育資料等）

(3) 事例データベースに整理したデータ数

データベースに整理した取り組み事例等のデータ数は、一般事例記事の文献が約 200 件（約 1,000 項目⁵）、安全報告書が約 100 件（約 900 項目）、その他が約 20 件（約 40 項目）となっている。合計で約 300 件の文献数、約 2,000 の検索項目数が文献調査による事例の最大数⁶である。事例の主な業種は、一般事例記事では製造業約 90 件、建設業約 50 件、運輸業約 30 件であり、安全報告書では陸運業が約 90 件、空運業が約 10 件となっている。

また、現在進めている組織的安全マネジメントの訪問調査により作成したケーススタディについても順次データベースに追加していく予定である。

なお、安全管理に関する取り組み事例は今回収集したもの以外にも多数存在すると思われる。データベースへの掲載に了解頂けるものは推薦・紹介頂きたい。

³近日中公開を目的に準備を進めている。ホームページへは、検索エンジンで「国土交通政策研究所」と入力。事例データベースは、データベース本体（MS Excel）とハイパーリンク（PDF）で構成されている。

⁴ H20 年 9 月の調査時点で入手できるものに限った。安全報告書はその後更新されているものもある。

⁵ 記事等の特長的な取り組み内容を「項目」とし、1つの記事等に対して複数の項目を抽出している。

⁶ 記事等の全文またはポイントをデータベースに収録（ハイパーリンク）することについて現在著作物の使用や掲載の確認を進めている。

(4) 組織的安全マネジメントの要素の分類

文献内容を分析し、組織的安全マネジメントの要素となるキーワードを分類し、これに基づいて事例データベースを整理した。

表1：事例データベースの分類項目

PDCAサイクルでの分類		詳細分類(取り組み事例)	注
PLAN	トップのコミットメント	理念・行動指針、社会的情報発信	A
	経営施策	総合的な経営改善施策、安全投資、安全管理計画(年間・中長期)	B
	マネジメントシステム	一般的マネジメントシステムの導入、安全管理体制(運輸)、マネジメントシステムの独自工夫、委員会活動などの組織的活動、健康管理、関連会社管理、遠隔地管理	B
DO	トップの現場における行動	現場に対する直接的指導、トップの現場における行動	A
	設備・作業の安全化	備品設備の工夫、安全な作業方法・作業環境の採用、注意喚起	C
	安全管理マネジメント	安全ルール・マニュアル類の作成、手帳や簡易携帯マニュアル類の活用、ICT活用、社外安全関係機関との連携、事例集の活用、安全文化	C
	教育研修類	危険予知訓練、危険感度向上、安全に関するその他の教育研修、緊急時対応訓練、防災訓練、その他の訓練、専門組織の設置、ICTの活用	C
	安全行動の習慣化	整理整頓類(5S)、指差呼称、安全面での習慣	D
	不安全の抑制	パトロール、カメラ・監視機器、アルコールチェック	C
	安全意識の向上施策	重点箇所、モデル部署の設定、スローガン、安全重点活動、重点期間、祈念日、日常的な意識高揚、安全大会類、啓発展示、ポスター類、交通事故対策、その他の企画	C
	コミュニケーション促進	職場内コミュニケーション促進	D
CHECK	記録評価分析	リスクアセスメント	C
	実態報告	「見える化」、ヒヤリハット、改善提案	D
	安全の評価	人事評価、安全会計	B
ACT	改善実施	改善実施	B
ETC	その他	地域とのコミュニケーション、第三者の活用、独特な取り組み、事故等の件数や発生率の減少など効果、その他の記事内容	B

(注)組織的安全マネジメントの要素の分類を、A. トップのコミットメントと行動、B. マネジメントシステム、C. 制度・施策、D. 現場行動とした。複数に関連するものもあるが、代表的な分類とした。

(5) 事例データベースの活用イメージ

① トップ、安全統括管理者向け

⇒方針や施策の設定・見直し、マネジメントシステムの構築・改善、管理者の教育等

② 現場管理者向け

⇒毎月や日常の指導の情報源(ネタ)、問題解決のための他社事例の情報検索等

③ コンサルタント等

⇒安全管理に関する事例研究、教育・研修の参考資料、収集した事例の整理など

(6) 事例データベースの検索方法⁷

検索の基本的な手順は、以下のとおりである。

- ①業種や組織的安全マネジメントの内容（分類）などで、データベースの項目を絞る
- ②属性区分、特長的な内容（大分類による項目）、出典等が表示される
- ③記事名称や特長的な内容を見て、興味があり詳細な内容を見たい場合は、右端にある「リンク No」が表示されているものをクリックすると記事全文又は記事のポイント（PDFファイル）が表示される

【検索例】

- ・業種を選択し、さらに中分類や細分類を選択して検索する
- ・中分類でテーマを絞り、さらに細分類で関連する内容を検索する（図1）
- ・業種及び企業名で検索する（次ページ図2）
- ・出版元や文献名で検索する

図1：検索例その1

中分類「F：安全管理マネジメント」、細分類「F2：手帳や簡易携帯マニュアル類の活用」抜粋
 ・中分類及び細分類に該当する項目が、内容（制度・施策の列）に表示される。

NO	記事名称	記事区分	業種	企業名	従業員数	特長的な内容(大分類による項目)			内容詳細による分類		種別	出版元	文献名	文獻巻期	リンクNo
						トップのコメントと行動	マネジメントシステム	制度・施策	現場行動	中分類					
38	東燃ゼネラル石油の安全管理システムと課題	一般事例記事	石油・石炭製品	東燃ゼネラル石油	連結2,357名 単独1,570名(2007年12月31日現在)			○作業前に携帯しているカードで安全作業自己評価(SPSA)	F安全管理マネジメント	F2手帳や簡易携帯マニュアル類の活用	学会誌	安全工学学会	安全工学	45, pp.220-227 (2006)	01_安全工 学2006.pdf
92	チッソ(株)水島工場環境安全活動	一般事例記事	化学	チッソ(株)	2,762名(2008年3月30日現在、連結)			○トラブル処理ノートによる状況、処置、原因分析、再発防止策、関係者周知徹底の管理	F安全管理マネジメント	F2手帳や簡易携帯マニュアル類の活用	学会誌	安全工学学会	安全工学	42-3, p.202 (2003)	01_安全工 学2003.pdf
308	安全を優先する文化とは「見える」で安全を優先する風づくり	一般事例記事	非鉄金属	YKK(株)	3302名※(2007年3月末現在)			○目で見てわかるように工夫したマニュアル作成	F安全管理マネジメント	F2手帳や簡易携帯マニュアル類の活用	定期刊物物	中央労働災害防止協会	安全と健康	vol.8 No.4, pp.349 (2007)	01_安全と健康 14.pdf
378	全員参加ですめる交通安全活動 株式会社ケーヒン 角田第二工場	一般事例記事	輸送用機器	株式会社ケーヒン	4,368名			○ポケット版の小冊子「安全運転10のポイントカード」を全従業員に配布	F安全管理マネジメント	F2手帳や簡易携帯マニュアル類の活用	定期刊物物	中央労働災害防止協会	HP上2005年「安全衛生のひろば」に掲載	2005年	http://www.kaihin.com/contents/contents_top.htm#0101
514	大切なことは労働者全員が徹底的に安全の知識を持つことー酸素欠乏症等の防止の取り組みー(株)竹中土木	一般事例記事	建設業	(株)竹中土木	1,172名(2008年1月1日現在)			○工程別安全衛生管理計画及び工程別安全衛生対策を策定	F安全管理マネジメント	F2手帳や簡易携帯マニュアル類の活用	定期刊物物	建設業労働災害防止協会(建設安全)	建設安全	2007.3 No.431 p.6-11	11_建設の安全 141.pdf
624	「基本を守って柔軟に対応」(有)青井運送	一般事例記事	陸運業	(有)青井運送	90人(関連会社含む)			○安全運転手帳を全社員に配布、表紙の裏に家族の写真を貼付、安全運転の誓いを自筆で記入、朝礼時に読み上げ	F安全管理マネジメント	F2手帳や簡易携帯マニュアル類の活用	定期刊物物	陸上貨物運送事業労働災害防止協会(陸災防)	陸運と安全衛生	平成19年10月 No.459 p.1-2	11_陸運と安全衛生 141.pdf
818	養父市森林組合の安全対策	一般事例記事	水産・農林業	兵庫県養父市森林組合	100名			○毎月の給与支給日に合わせて、組合独自の安全衛生通信を個別配布。	F安全管理マネジメント	F2手帳や簡易携帯マニュアル類の活用	定期刊物物	林業・木材製造業労働災害防止協会(林災防)	林材安全	2005/11/01	11_林材安全 2704.pdf
840	長崎南部森林組合 西海支所の安全の取り組みートップの決めごとやかな指導と熱意でゼロ災害を目指す	一般事例記事	水産・農林業	長崎県長崎南部森林組合	23名			○各作業の安全ポイントを列記した「安全作業仕様書」を作成して作業員に周知	F安全管理マネジメント	F2手帳や簡易携帯マニュアル類の活用	定期刊物物	林業・木材製造業労働災害防止協会(林災防)	林材安全	2007/10/01	11_林材安全 2704.pdf
990	安全配慮義務に主眼置いた管理法 工事施工計画図で事前チェック 安帯法違反の事故がゼロに	一般事例記事	機械	糖佳原製作所	連結16,074名(2008年3月末現在) 単体2,649名			○安全作業手帳の活用	F安全管理マネジメント	F2手帳や簡易携帯マニュアル類の活用	定期刊物物	労働新聞社	安全スタッフ	2007年4月1日 p10-14	14_安全スタッフ 051110.pdf

⁷ MS Excel の基本的な機能である「オートフィルタ」で検索を行う。マクロを使うとデータ活用の自由度が減ってしまう場合もあるため、出来るだけデータそのものを提供し、かつ簡単な検索ができるような形態とした。

図2：検索例その2

業種「陸運業」、企業名「青井運送」

- 業種、企業名で検索した項目が、「特長的な内容」の該当箇所に表示される。

NO	記事名称	記事区分	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		種別	出版元	文種名	掲載月	掲載頁	リンクNo		
			業種	企業名	従業員数	トップのコメントと行動	マネジメントシステム	制度・施策	現場行動	中分類							細分類	
621	「基本を守って柔軟に対応」(有)青井運送	一般事例記事	陸運業	(有)青井運送	90人(関連会社含む)		○ドライバー全員参加の安全会議開催(毎月)、帰り遅し現場での行動指針を指導				C:マネジメントシステム	O4:委員会活動などの組織的活動	定期刊行物	陸上貨物運送事業労働災害防止協会(陸運業)	陸運と安全衛生	平成19年10月	No.459 p.1-2	リンクNo
622	「基本を守って柔軟に対応」(有)青井運送	一般事例記事	陸運業	(有)青井運送	90人(関連会社含む)		○「変身力」を身につけることが、荷主の要望に対応し、「安全」を追求するに欠かせない要素				D:トップの現場における行動	D1:現場に対する直接的指導	定期刊行物	陸上貨物運送事業労働災害防止協会(陸運業)	陸運と安全衛生	平成19年10月	No.459 p.1-2	リンクNo
623	「基本を守って柔軟に対応」(有)青井運送	一般事例記事	陸運業	(有)青井運送	90人(関連会社含む)			○デジタルタコグラフを全車に整備、全員が90点以上に			E:設備・作業の安全化	E1:備品設備の工夫	定期刊行物	陸上貨物運送事業労働災害防止協会(陸運業)	陸運と安全衛生	平成19年10月	No.459 p.1-2	リンクNo
624	「基本を守って柔軟に対応」(有)青井運送	一般事例記事	陸運業	(有)青井運送	90人(関連会社含む)			○安全運転手帳を全社員に配布、表紙の表に家族の写真を貼付、安全運転の誓いを自筆で記入、朝礼時に読み上げ			F:安全管理マネジメント	F2:手帳や簡易携帯マニュアルの活用	定期刊行物	陸上貨物運送事業労働災害防止協会(陸運業)	陸運と安全衛生	平成19年10月	No.459 p.1-2	リンクNo
625	「基本を守って柔軟に対応」(有)青井運送	一般事例記事	陸運業	(有)青井運送	90人(関連会社含む)				○「出発前に5つの唱和」と「トラックドライバー12の心得」を読み上げる		H:安全行動の習慣化	H3:安全面での習慣	定期刊行物	陸上貨物運送事業労働災害防止協会(陸運業)	陸運と安全衛生	平成19年10月	No.459 p.1-2	リンクNo
626	「基本を守って柔軟に対応」(有)青井運送	一般事例記事	陸運業	(有)青井運送	90人(関連会社含む)			○アルコールチェックを導入、朝礼時にアルコール濃度をチェック			J:不安全の抑制	J3:アルコールチェック	定期刊行物	陸上貨物運送事業労働災害防止協会(陸運業)	陸運と安全衛生	平成19年10月	No.459 p.1-2	リンクNo
627	「基本を守って柔軟に対応」(有)青井運送	一般事例記事	陸運業	(有)青井運送	90人(関連会社含む)			○事務所に自動血圧計を常設、年配ドライバーを中心に、体調管理(健康管理)			E:設備・作業の安全化	E1:備品設備の工夫	定期刊行物	陸上貨物運送事業労働災害防止協会(陸運業)	陸運と安全衛生	平成19年10月	No.459 p.1-2	リンクNo

図3：事例記事の例

- 図2の右端「リンク No」をクリックし、記事が表示される。

陸運と安全衛生 No.459 平成19年10月1日(毎月1回1日発行)昭和48年7月18日第三種郵便物認可 (1)



陸運と安全衛生

平成19年10月 No.459

発行所＝陸上貨物運送事業労働災害防止協会
(〒108-0014) 東京都港区芝5丁目35番1号
産業安全会館内 ☎03-3455-3857 代表
http://www.rikusai.or.jp/
定価1部50円 印刷所＝新日本印刷(株)

第42回陸運労働災害防止大会「優良賞」受賞事業場

「基本を守って柔軟に対応」

有限会社 青井運送 代表取締役 田上明仁 (熊本県支部)

この度の第42回全国陸運労働災害防止大会におきまして「優良賞」を受賞できましたことは、何よりも「安全第一」を旨とする弊社にとってこの上ない栄誉であり、従業員ともども大変嬉しく思うとともに、安全確保への意識がますます高揚しているところでございます。これもひとえに陸運防熊本県支部の日々のご指導の賜物と、社員一同心より厚く御礼申し上げます。次第です。

「商いは牛の歩みのごとく」という格言がございますが、「安全衛生」もまた然りと思えます。平成14年に「進歩賞」をいただきましてから4

族の写真を貼り付けさせ、安全運転の誓いを自筆で記入させた上で、朝礼時に手帳に記載されている「出発前に5つの唱和」を全員で読み上げるほか、「トラックドライバー12の心得」をドライバー一人につき1項目ずつ読み上げさせています。また朝礼の最後には、任意に選ばれたドライバー自身がその日の天気や状況などを考慮して重点項目を宣誓する「本日の安全宣言」が恒例となっており、ドライバー同士が現場の目線でお互いに安全を啓発することで災害ゼロを目指しております。

(以下、省略)

国土交通政策研究所報 32号 2009年春季 15

3. 組織的安全マネジメントの体系

- 規制緩和等により業者間の競争が激しい、運転に出たらドライバーを直接管理出来ない、専門のスタッフを置けない、下請のため運行計画をコントロールできない、日車当り収入確保のため空車時に事故が多い、ドライバー確保や教育時間確保が難しい、長時間労働など安全管理を徹底する上での問題が挙げられている。
- しかし厳しい状況でも、組織をあげた安全マネジメントを行い、困難を成長の機会に結びつけている企業もある。このような逞しい中堅中小運輸企業に学ぶためケーススタディを作成するが、優良企業選定のための郵送調査、訪問調査を行う前提として、組織的安全マネジメントの基本的な体系(案)を整理しておく。

(1) 中小運輸企業の安全に対する基本的課題

中小運輸企業において、安全を確保し向上させることに対して、経営上の課題として主に考えられているものを整理した⁸。

- ・ 運賃価格競争や利用者・需要減少による収益性の低下
- ・ 下請構造などによる従属的な運行管理・労務管理
- ・ 長時間労働等労働条件による従業員確保の困難さと教育機会の減少

厳しい経営環境はどの事業者にも同じであるが、中堅・中小企業であっても、安全の確保・向上、ローコストの徹底と適正利潤の確保、地球・地域環境への配慮、従業員・取引先との信頼関係、顧客からの信用を高めている企業もある。

(2) 組織的安全マネジメントの基本的な考え方

昨年度までの調査で確認されたことは、企業の規模に関わり無く、事故等の失敗を活かし、実際に事故等を減らすことを通じて組織能力を高めていることが、顧客や周囲（取引先、社会など）の信用を得て生き残っていける分岐点になるということである。さらに安全を基本として品質、環境などについても顧客や取引先と一体となって技術やサービスの開発を展開しているような価値創造性の高い企業もある。組織的安全マネジメントのレベルとして整理してみたのが次の内容である⁹。

- ア) 失敗を活かせず事故等を繰り返している（衰退するマネジメント）
- イ) 失敗を活かして職場改善を行い基本を徹底している（自立的マネジメント）
- ウ) 顧客や取引先と一体なって技術やサービスを改良・開発し信用を高めている（環境開拓するマネジメント）

⁸ 昨年度までの調査で把握したニーズや意見の他、国土交通省における今後のバスサービス活性化方策検討小委員会、貸切バスに関する安全性等評価・認定制度検討委員会、タクシー事業を巡る諸問題に関する検討ワーキンググループ、事業用自動車に係る総合的安全対策検討委員会、公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会、社団法人全日本トラック協会のトラック輸送産業の現状と課題などの資料等を参考にした。

⁹ 日本創造経営協会編（2008年）「最新トラック物流 たくましい経営」同友館 p19～21 を参考にした。

失敗を活かし、組織能力を高めている事例の多くに共通することは、特に中小運輸企業においては、トップ自身が現実的に事故等をどのように減らすかについて、事故等の原因に向き合い、分かっているようで分かっていた現場の現実の姿を自らの目と足で確認していることである。これまで管理者やドライバーなどに指示することでは事故等が減少しなかったマネジメントを省みて、現場第一線の行動の改善、業務の改善、現場情報を即時吸い上げる情報管理のしくみの改善、設備投資、人材育成などを実践している。トップ自らがリーダーシップを発揮してマネジメントシステム、現場行動を改善し、衰退するマネジメントのレベルを脱し、自立的なマネジメント、環境開拓するマネジメントのレベルへと向上させている。

(3) 組織的安全マネジメントのチェックリストの概要

昨年度までの調査において組織的安全マネジメントのレベルを向上させている企業、熱心な努力を継続して事故等を削減している企業などの特性を踏まえて、組織的安全マネジメントの実践状況をチェックするためのチェックリスト（案）を作成した。各項目はレベルに応じて3段階の選択肢の叩き台を作成した（選択肢の内容は省略¹⁰）。

今年度の郵送・訪問による実態調査を通じて、実際の安全に関するデータ（事故発生率など）、ハード面の施策なども考慮して、チェックリストの項目、内容を見直していく予定である。将来的には運輸安全マネジメントにおける組織分析のツールとして活用できるようにしていくことも別途調査研究の対象として検討している。

図4：チェックリストの項目（案）

<p>①トップのコミットメントと行動(3項目)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 行動見本(現場巡回) 2. 経費予算配分 3. 賞罰制度 	<p>③教育訓練制度(5項目)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 採用・新人教育 2. 運転スキル、作業スキル訓練 3. 事故分析、再発防止教育 4. KYT、ヒヤリハット 5. 小集団活動(班活動)
<p>②マネジメントシステム(7項目)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 理念・行動指針 2. マネジメントサイクル 3. 情報管理のしくみ(安全の実績・情報) 4. 人員配置と異動 5. 管理者育成 6. 協力業者管理(関連会社等) 7. 顧客の評価 	<p>④現場管理(9項目)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ルールの順守 2. 日常点検・整備 3. 整理、整頓、洗車、清掃 4. 現場巡回指導(街頭指導) 5. 点呼・朝礼 6. 身だしなみ、服装 7. 挨拶、返事、報告 8. 時間管理、生活管理 9. 協力意識

¹⁰ チェックリストの詳細は、国土交通政策研究所のホームページを参照。「研究会・アドバイザー会議等」の中の「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（平成21年3月17日）資料3」（郵送調査票）。

4. 今後の調査研究

- 今回の実態調査は、中堅中小運輸企業に対する訪問調査をメインとし、郵送調査はその対象を絞り込むための位置づけで行う。
- そのため郵送調査の対象は、安全管理に熱心な努力を継続されている中堅・中小企業を想定し、ISO9001・14001、安全性優良事業所（Gマーク）、グリーン経営等の認証事業者、安全衛生表彰者、業界団体等の取り組み事例紹介記事などから選定することにした。

(1) 郵送調査の概要

- ・郵送調査については、安全に係る実績データ、組織的安全マネジメントに関するチェックリストを中心とし、それに加え、自社の重点取り組み内容、ハード面の取り組み内容に関する調査項目を補足した。
- ・チェックリストの体系は、昨年度までの調査結果を踏まえて、組織管理の上澄み部分を整理した叩き台である。郵送調査と訪問調査を踏まえて、このチェックリストの項目と内容を検討する。調査協力するのは意識の高い企業であるはずなのでその傾向は参考になると考えられる。
- ・また、人材やノウハウが不足しがちな中小運輸企業では、安全管理に関する外部人材のノウハウ活用が必要と考えられるため、そのニーズをアンケートにより把握する。

(2) 送付先件数、回収の想定

- ・バス、ハイタク、トラックの3モード合計3,000社に送付する。
- ・今回の郵送調査は、運輸安全マネジメントで現在努力義務となっている自動車モード（バス、ハイタク、トラック）を対象とする。なお訪問調査は全てのモードについて行う。

表2：事業者数と郵送調査送付先

想定	バス	ハイタク	トラック	鉄道	内航	航空	計
全国事業者数	5,197	12,254	62,567	849	1,703	82	82,652
郵送調査送付先	400	600	2,000	(訪問調査のみ)			3,000
(全国事業者割合)	7.7%	4.9%	3.2%	—	—	—	—

データ出所：「数字で見る自動車2008年」

(3) 訪問調査の概要

- ・訪問調査先は100箇所を予定している。想定として、バス15、ハイタク20、トラック50、鉄道、内航、航空は5箇所ずつである。
- ・訪問調査先の選定は、郵送調査の結果だけでなく、既存の事例紹介記事や業界団体等からの情報に基づいて行うが、郵送調査の結果では、実績データの把握状況、回答内容の充実度、重点取り組み内容の具体性、チェックリスト回答のレベルなどを選定の参考にすることを考えている。
- ・鉄道、内航、航空については、保険会社などからの紹介、既存の事例紹介記事、業界団体等の紹介により選定する。
- ・訪問調査は、1箇所約3時間とし、事前に訪問調査の進め方（現場視察、インタビュー）を案内しておく。

(4) 訪問調査内容

安全に関する施策などを断片的にまとめるのではなく、出来る限り客観的な安全に関する指標（データ）に基づき、その推移と要因などを把握した上で、トップがどのような意思決定を行ったのか、顧客との関わりやサービス改善・改良の経過、その背景や契機、管理者の育成、現場への徹底、サービス品質としての安全、顧客信用の変化などについて、経営全体の中で安全の問題を捉えるようにする。

図5：訪問調査における調査項目

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) 会社の概要<ol style="list-style-type: none">① 設備・施設構成② 主要顧客・主要業務③ 組織体制(部門・拠点の人員配置など)2) 創業からの成長経過<ol style="list-style-type: none">① 顧客・業務(商品・サービス)の変化② 組織(部門・拠点)の変化、経営者の交替③ 安全管理への取り組み経過3) 方針、マネジメント<ol style="list-style-type: none">① 今年度の安全に関する計画(前年迄の実績、今期方針、目標、施策など)② 安全実績データを収集するしくみ(定義、ルール、担当、システムなど)③ 会議・ミーティング等の体系、内容④ 賞罰(無事故手当、表彰など)と業績評価などとの連動⑤ 協力業者の管理4) 制度、施策 ※企業の特長のあるところを重点的に<ol style="list-style-type: none">① 採用基準と新人教育の内容② 定期的教育の内容(スキル、KYT・ヒヤリハットほか)③ 事故惹起者への指導・対応、原因分析と再発防止④ 小集団活動(班活動)の内容、これに関する教育制度⑤ 現場指導・教育の内容(基本行動、点呼・朝礼、巡回・立会指導など) |
|---|

5. おわりに

今回は、昨年度の調査内容を整理して、実態調査への基本的な考え方（仮説）を整理した。次回以降では、郵送調査、訪問調査の結果の紹介、組織的安全マネジメントの手引き（ノウハウ集）を紹介していく予定である。運輸企業の利用者や従業員の安全・安心の実現、行政としての中期的な事故削減目標¹¹を今後達成していくためにも活用できるものにしていきたい。

なお、今回の調査研究に際して参考にした資料について、これまで知り得た範囲ではあるが安全管理に関する事例を紹介している Web サイトや冊子等を以下に整理した。文献調査の事例データベースと合わせて、事業者における組織的安全マネジメント実践の参考、事業者を支援する業界団体・保険会社・コンサルタント等の一助として活用いただけるものになれば幸いである。その他公開されている情報も多数あると考えられるため、情報提供や気づいた点などあればご教示頂きたい。

【Web サイトおよび機関誌等で、取り組み事例を紹介しているもの（他産業含む）】

◆WEB サイト

- ・国土交通省 運輸安全マネジメント「安全の確保に係る参考事例集」「運輸事業者の取り組みのご紹介」
- ・国土交通省 自動車総合安全情報 「グッドプラクティス！」
- ・社団法人全日本トラック協会「交通安全わが社の場合 PART2」
- ・陸上貨物運送事業労働災害防止協会「全国陸運労災防止大会事例発表資料」
- ・中央労働災害防止協会 安全衛生情報センター「工夫・改善事例」

◆機関誌等

- ・社団法人全日本トラック協会「安全性優良事業者 認定事例集」「同 PART2」
- ・陸上貨物運送事業労働災害防止協会「陸運と安全衛生 わが社の防災活動」
- ・建設業労働災害防止協会「建設の安全 わが社の安全」
- ・港湾貨物運送事業労働災害防止協会「港湾災防 当社の安全衛生活動」
- ・林業・木材製造業労働災害防止協会「林材安全」
- ・鉱業労働災害防止協会「鉱山におけるリスク低減対策事例集」
- ・労働調査会「労働安全衛生広報」「建設労務安全」
- ・労働新聞社「安全スタッフ」
- ・中央労働災害防止協会「安全と健康」「安全衛生のひろば」
- ・船員災害防止協会「船員と災害防止」
- ・安全工学会「安全工学 わが社の環境安全活動」

¹¹ 政府目標で今後 10 年間を目標に、平成 20 年の交通事故死者数半減を掲げることとしている。国土交通省においても事業用自動車の事故死者数、事故件数等の削減目標を設定し、P D C A サイクルによる安全対策の推進を検討している。（事業用自動車に係る総合的安全対策検討委員会）

【参考文献等】

- ・西川健、野澤和行、橋本亮二他（2008年春季28号、夏季29号）「PRI Review」国土交通政策研究所
- ・日本創造経営協会編「最新トラック物流 たくましい経営」2008.12 同友館
- ・国土交通省（旧運輸省 仙台陸運局）「仙台陸運局管内一般貨物自動車運送事業者経営実態調査報告書」1983.2 財団法人運輸経済研究センター
- ・物流政策研究会編著「ケース・スタディ ソフト化・システム化・ネットワーク化時代の物流」1987.10 ぎょうせい
- ・大関親「新しい時代の安全管理のすべて 第4版」2007.4 中央労働災害防止協会
- ・中央労働災害防止協会「安全管理者選任時研修テキスト」2006.2
- ・労働基準調査会編著「運送業・倉庫業の安全管理マニュアル 改訂3版」1998.4
- ・井本重信「運送事業のTQCとKYT」1990.4 白桃書房
- ・労働調査会「安全管理マニュアル 改訂2版」2003.5
- ・厚生労働省安全衛生部安全課「安全管理者実務必携 第2版」2004.1 中央労働災害防止協会
- ・国土交通省自動車交通局「事業用自動車に係る総合的安全対策検討委員会」2009
- ・国土交通省交通政策審議会陸上交通分科会自動車交通部会「今後のバスサービス活性化方策検討小委員会報告書」2007.6
- ・国土交通省自動車交通局旅客課「貸切バスに関する安全性等評価・認定制度検討委員会」2009
- ・国土交通省交通政策審議会陸上交通分科会自動車交通部会「タクシー事業を巡る諸問題に関する検討ワーキンググループ」2008
- ・国土交通省総合政策局「公共交通に係るヒューマンエラー事故防止対策検討委員会」2006.4
- ・社団法人全日本トラック協会「トラック輸送産業の現状と課題 平成19年版」

◆本稿は、社団法人中小企業診断協会東京支部中央支会のホームページに紹介されている。

「経営者向け情報」「業種別業界別トピックス」「中小運輸企業の組織的安全マネジメント」

<http://www.rmc-chuo.jp/home/mt/archives/cat31/>