

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②)

組織的安全マネジメント調査研究チーム¹

調査研究の概要

当調査研究では、運輸企業が輸送そのものの安全確保のみならず、労働災害等を含めたリスクを組織として管理する「組織的安全マネジメント」について、広く他産業分野の取り組み及び優良企業のケーススタディから、その特長やノウハウを探り、中小運輸企業にも活用される手引き(ノウハウ集)をとりまとめていくこととしている。
今回の中間報告では、郵送調査結果の概要及び、安全管理に熱心な努力をされている中堅・中小企業への訪問調査(30社)の経過を報告し、組織的安全マネジメントの骨子を示す。

◆郵送調査結果

ISOやグリーン経営の認証、安全性優良事業所認定、安全表彰の受賞等している中堅中小企業から選定。3,006社に調査を実施し、1,204社から回収(回収率40.1%)できた。
事故が比較的少ない(交通事故発生率が0.2件/10万km以下)企業の特徴は以下。

トラック:人材育成方針に基づく採用・教育、現場との個別面談や交流、人事評価制度の運用。
バス:具体的な運転スキル修得、顧客や訪問者に褒められる4Sや自己管理の徹底に熱心に取り組む一方で、組織として安全投資確保やPDCAを回すことは課題と認識。
ハイタク:事故発生率が高い企業の方が、車両・機器等への投資、人材育成予算確保、管理者育成、ドライバーとの個別面談や交流、修理履歴等の分析と予防整備への活用等に熱心。これは細かな物損事故等の報告や検出を行う意識が高いためと考えられる。

◆30社訪問調査経過

郵送調査結果より、約100社を選定し、2009年8月末現在30社を訪問。事故発生率、経常利益率、定着率など安全・財務データの記入、安全に関する重点取り組みの記述内容を判断し選定。内航海運、鉄道、航空は、安全表彰や業界団体等からの推薦を得た企業を訪問。

- 安全の確保・向上、取引先信用の向上を実現している企業は、組織的安全マネジメントを実際に運用するため、人事戦略・人材育成方針を明確化している。また財務基盤充実の意識も高い傾向にあった。
- マネジメントの運用・見直しの実務及び管理者や末端まで規程や行動を浸透させるため、リーダーシップを発揮する中核幹部人材の確保・育成がされている。
- 現場第一線の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する専門の職長の確保・育成が、安全確保・向上のカギとなっている(中小・零細企業ではトップ自らがこれらの役割を担っている)

今後の調査研究予定

調査経過を踏まえて、現段階での組織的安全マネジメントの手引きの骨子を整理したため、今後は骨子を具体化していくとともに、残り70社の訪問調査により、内容の修正等を行う。

¹組織的安全マネジメント調査研究チームは、橋本亮二総括主任研究官、高橋朋秀前主任研究官、佐藤真純研究官及び児玉陽太研究官から構成されている。

1. はじめに

(1) 事故等の失敗を活かし、企業成長の機会へ

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、規制緩和等により業者間の競争が激しい、運転で外に出たら直接管理出来ない、専門のスタッフを置く余裕がない、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、従業員の確保や教育時間確保が難しい、長時間労働などがある。

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、サービスの質向上や顧客信用の創造など成長の機会に結びつけているたくましい中小企業もある。経営環境が厳しい今だからこそ原点回帰して取り組むべきテーマであるといえる。

(2) 個別企業だけでなく、企業群で業界の質向上を

安全を徹底して追求することは、再発防止を追求し、一人一人の働き方を高めて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る。また車両事故、労働災害、貨物事故など（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る。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ことも必要である。個別企業、企業群での取り組みを通じて業界の質を向上させることにつながっていくはずである。

本調査研究のねらいは、中小企業でも効果的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である。

今回は、①郵送調査結果、②訪問調査経過、③組織的安全マネジメントの手引き骨子を報告する。

2. 郵送調査結果

(1) 回収状況と回答企業の属性

- ISO認証、グリーン経営認証、安全性優良事業所認定、安全表彰などを受けている中堅中小企業（自動車運送事業）3,006社を対象に調査票²を発送し、最終的に1,204社分を回収した。回収率は40.1%であった。調査票が18ページにも及ぶ詳細なもの³であることもあり、10%程度の回収率と想定していたが、事業者の業界や社会貢献への高い意識の現れ、本調査研究に対する関心の現れではないかと思われる。回答者も、トップ層自らの回答が約半数を占めた。
- 回答企業の属性は、年商10億円以下、車両50台以下、人員100人以下の企業が約7割と中小企業が大半を占めた。

表1：事業者数と郵送調査送付先、回収の状況

| | バス | ハイタク | トラック | 計 |
|-----------|-------|--------|--------|--------|
| 全国事業者数 ※ | 5,197 | 12,254 | 62,567 | 80,018 |
| 郵送数 | 406 | 598 | 2,002 | 3,006 |
| 郵送選定率 | 7.8% | 4.9% | 3.2% | 3.8% |
| 回答企業数 (n) | 155 | 274 | 775 | 1,204 |
| 回収率 | 38.2% | 45.8% | 38.7% | 40.1% |
| 回答者(トップ層) | 75 | 138 | 358 | 571 |
| “(それ以外)” | 56 | 110 | 281 | 447 |
| 役職不明 | 24 | 26 | 136 | 186 |
| トップ層による回答 | 48.4% | 50.4% | 46.2% | 47.4% |

※データ出所「数字で見る自動車2008年」

(2) 回答内容の傾向

- 交通事故発生率（走行10万km当りの事故件数、一部有責、軽微な物損を含む）が、0.2件⁴以下と低い企業が、トラックでは約3分の2、バスでは約半数と多かった。一方、ハイタクでは0.2件以下の企業は約3分の1にとどまり、1.0件超の企業が約2割を占めた。
- 財務データをみると、直近（平成19又は20年度）の売上高経常利益率が1.0%以下の企業は、トラックでは約6割、バスでは約半数、ハイタクでは約4分の3と厳しい状況にある一方、各業種で4.0%を超える良好な企業も1～2割あった。

² 郵送調査票は、国土交通政策研究所のホームページから入手可能。“●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（平成21年3月17日）資料3」の郵送調査票参照。

³ 調査項目は、1. 貴社の概要、業態の確認、2. 安全に係る実績データ、3. 組織的安全マネジメントのチェックリスト、4. 自社の重点取り組み内容、5. ハード面の取り組み内容、6. 安全管理に関する外部人材のノウハウ活用、7. その他のご意見・ご要望である。

⁴ 大規模事業者における交通事故発生率の平均は、トラック0.11件、バス0.51件、ハイタク0.72件（昨年度運輸安全監理官室が運輸安全マネジメントの義務付け事業者対象に行った調査。一部有責、軽微な物損を含む走行10万km当りの事故件数についての過去5年間の平均）

- 自己資本比率は、各業種ともに10%以下の低い水準の企業が2～3割ある一方で、60%を超える優良な水準の企業も2～3割存在した。
- ハード面の導入状況では、デジタコ導入企業は、トラックで約6割、そのうち約7割が保有する殆どの車両に搭載し、比較的普及が進んでいた。バスでは、約3分の1の企業が導入し、そのうち4割強が殆どの車両に搭載し、反対に4割弱はごく一部の車両への導入であった。ハイタクでは、4割強の企業が導入し、そのうち8割以上が殆どの車両に搭載していた。
- ドライブレコーダーを導入している企業は、トラックとバスでは約4分の1、そのうち4割強が保有する殆どの車両に搭載し、反対に4割弱はごく一部の車両への導入であった。ハイタクでは、6割強の企業が導入し、そのうち8割以上が殆どの車両に搭載し、比較的普及が進んでいた。
- 安全管理に関する外部人材の活用状況については、NASVA等の公的機関、保険会社・車両ディーラー、コンサルタントなどから、約6割の企業が助言・指導等を得ていた。効果については、一時的な意識づけにとどまらず、定着・継続が課題であるとの回答が多かった。
- 安全管理に経験や実績のあるアドバイザー（運輸企業OB等）を、有料で活用したいというニーズは、トラックで4割弱、バスで約半数、ハイタクで4割強であった。

(4)チェックリスト回答の傾向

組織的安全マネジメントで重要と考えられる24項目について、3段階のレベルを設定し、選択肢から最も現状に近いものを選ぶ形式になっている（項目は次ページ参照、詳細は調査票参照）。回答は主観的な判断に基づいたものであるが、交通事故発生率が0.2件以下の事故が比較的少ない企業と0.2件超の企業に分け、交通事故発生率が比較的低い企業の回答の傾向は以下のとおりであった。

- トラックでは、人材育成方針に基づく採用・教育、現場との個別面談や交流、人事評価制度の運用など「採用・新人教育」、「事故分析・再発防止教育」、「人員配置と異動」において特に熱心な取組みが見られた。
- バスで事故発生率が低い企業では、「運転スキル訓練」、「整理、整頓、清掃、洗車」、「時間管理、生活管理」等において特に熱心な取組みが見られた。しかし、「経費予算配分」、「賞罰制度」、「マネジメントサイクル」、「事故分析、再発防止教育」では、取組みが不足しているとの認識であった。ドライバーの具体的な運転スキル基準の修得、顧客や訪問者から褒められるまでの4Sの徹底、自己管理の徹底等を図っているが、組織としての安全投資の確保やPDCAサイクルを回

すことが十分でないと考えられる。

- ハイタクでは、交通事故発生率が0.2件以下と比較的低い企業でも、全般的に取組みが不十分と考えている傾向があった。反対に、1.0件超の発生率が高い企業において、新たな車両・機器などへの投資、人材育成予算の確保、管理者育成、ドライバーとの個別面談や交流、修理履歴等の分析と予防整備への活用等に取り組んでいるとする回答が見られた。特にハイタクでは、デジタコ・ドラレコを導入している企業でも交通事故発生率が高い傾向にあった。これは、訪問調査で確認中であるが、機器導入により従来表面化しなかった事故が報告（検出）されるようになったことも考えられる。

(5) チェックリストに対する感想・意見

- チェックリストに対する評価の回答をみると、「課題チェック、目標レベルの設定などに活用できる」、「安全に限らず、組織管理で共通の内容として活用できる」など、内容的に活用可能であるとの意見が全体の6割以上を占めた。
- 一方で、「経営者・管理者だけでなく、従業員がつけるチェックリストもあるとよい」、「同業他社や優良企業との比較を行えるデータがあるとよい」、「チェックリストに対応した改善のための取組事例集が用意されているとよい」など、より良いものにするための意見が約半数あった。
- また、「選択肢が抽象的・定性的であり、差が分かりにくく回答しづらい」、「地域や業種・業態による違いを考慮した方がよい」、「運行管理者の業務など、法規制の内容をもう少し盛り込んだ方がよい」、「小規模・零細規模用のものが必要である」、「選択肢を増やした方がよい」など、チェックリスト項目を見直すための指摘も頂いた。
- 今後、訪問調査を行った結果も踏まえて、内容の検討・見直しを行う予定である。

【参考】郵送調査におけるチェックリストの項目

| | |
|---|--|
| ①トップのコミットメントと行動(3項目) 1. 行動見本(現場巡回) 2. 経費予算配分 3. 賞罰制度 | ③教育訓練制度(5項目) 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) |
| ②マネジメントシステム(7項目) 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 | ④現場管理(9項目) 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 |

3. 訪問調査経過

(1) 訪問調査における目的と調査項目

- 単に安全に関する個別施策を事例にまとめるだけでなく、実績データの推移・変化とその背景となった事業環境変化なども踏まえて、経営全体の中でどのような意思決定を行ってきたのかをケーススタディにまとめる。
- 郵送調査の回答から特に熱心な取り組みを継続していると考えられる企業約100社を選定した。選定において重視した観点は、事故発生率、経常利益率、定着率などの安全・財務実績データが全て記入されていること、安全に関する重点取り組み内容の記述が充実していることなどである。
- 訪問調査では、郵送調査で回答のあった交通事故発生率などの実績データについて、出来る限り具体的にその定義（範囲）や実数を確認している。

1) 会社の概要

- ①設備・施設構成
- ②主要顧客・主要業務
- ③人員数、組織体制(部門・拠点等)
- ④年商、資本金、グループ企業の事業内容

2) 創業からの成長経過、安全に対する取り組み経過

- ①創業の経緯、理念
- ②顧客・業務(商品・サービス)の変化と背景・成長要因、年商等の推移
- ③組織の変化(部門・拠点、分社化)、人員数の推移、経営者の交替
- ④安全に対するトップの考え方と行動内容、事故等の推移と意思決定内容
- ⑤業務上のリスクに関する特徴

3) 方針、マネジメント

- 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(事故等の定義、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

- 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)

(2) 現在までのインタビューで気づいた点

①優良企業に共通する特長

- 組織的安全マネジメントを現実的に運用するために、人事戦略・人材育成方針を明確にしている。中核人材の確保・育成へのトップの明確な意思がみられた。

- 自己資本比率等、財務基盤の充実の意識の高い企業が多かった。
- 末端まで規定や行動を浸透させるためにリーダーシップを発揮し、「マネジメントの運用・見直しをする中核幹部人材」の確保・育成がされている。具体的な目標の設定、計画に基づく現場での実行推進、現場からの実績や情報収集、問題点の解決に責任を持って実行する力のある人材が確保されている。中小・零細規模であれば経営者自らが行き、中堅規模であれば管理者がその役を担っている。
- このような人材は、社内で育成するだけでなく、同業者に限らず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しているケース、また後継者を担当させ育成しているケースも多数確認された。
- 現場第一線の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）する専門の職長（例えば指導担当）」が存在している。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名くらいまでは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しているケースも見られた。中小・零細規模ではトップ自身が行っているケースも少なくない。
- 職長の多く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である。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同乗指導や事故惹起者への同乗指導、班長の育成などを行っている。班制度（小集団活動）などを育成体系の中に組み込んでいるケースも見られた。
- マネジメントの中核となる人材や職長を専門で配置できるような予算配分を行う（中小規模であれば経営者自らが実行する決断を行う）と同時に、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方針が明確であった。また職長や班長などを育成するためのしくみづくり（成長のための計画）と従業員の定着（そのための採用基準、賃金制度等）を意識し、改善を図っていた。

②チェックリストの区分別に気づいた点

- トップのコミットメントと行動の現われとして、事故等の問題に対してトップの対策が具体的に実行に移されており、あるべき論・抽象論ではない。そのためにトップが毎日のように現場へ足を運び、自ら実態を把握し、ダイレクトなコミュニケーションを図っている。結果、現場において行動が変化している。
- マネジメントシステムにおいては、安全情報が確実に把握され、管理されている。例えば、事故の定義（範囲）を明確にし、金額に関わらず小さな接触やキズでも事故は事故であると曖昧にしない。小さなことでも報告させる工夫をしている。毎回の点呼等の報告の場を教育・訓練の場としている事例や、情報をもとにトッ

プ・管理者が即座に指導や問題解決をしているケースが多い。

- 教育訓練制度、現場管理は各社工夫して構築・実施し、徹底を図っている。いずれの制度・施策・管理も、現場において効果的運用となるカギは、定期的・機動的に指導を行うことができる職長の存在である。
- 安全を徹底追求することが、安全の問題だけでなく、人事戦略・人材育成方針を具体化することを通じて、輸送等のサービス品質向上、ロスの排除をはじめローコスト運営などと一体化していると考えられる。自律的なマネジメントを確立・徹底することで、顧客・取引先・地域からの信用が高まり、取引や輸送利用等の関係性の強化や新たな事業展開に結びついているケースも確認された。

4. 組織的安全マネジメントの手引きの構成

- 組織的安全マネジメントの手引きの構成は、
 - ① 組織的安全マネジメントの基本
 - ② 組織的安全マネジメントの自己診断
 - ③ レベル向上の基本手順、
 - ④ 事例データベースとケーススタディの活用法 を考えている。
- 今回は、①組織的安全マネジメントの基本、④事例データベースとケーススタディの活用法について報告する。

(1) 組織的安全マネジメントの基本

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は以下のとおりである⁵。

- ・ 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

しかし、昨年度までの実態調査で、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りの分岐点になっていることが確認された。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価値創造性の高い企業もあった。

⁵ 実態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。

②組織的安全マネジメントのレベル別特徴

これまでの調査をふまえ、組織的安全マネジメントのレベルとして整理してみた。

- ア) 失敗を活かせず事故等を繰り返している（マネジメント不在）
- イ) 失敗を活かして職場改善を行い基本を徹底している（自律的マネジメント）
- ウ) 顧客や取引先と一体となり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）

表 2：組織的安全マネジメントのレベル別特徴⁶

| | マネジメント不在 | 自律的マネジメント | 環境開拓するマネジメント |
|---|---|--|---|
| <経営者> ○環境変化への対応 ○経営の重点 | ○目先の仕事優先し、過去の経験にとられる経営 ○発生した問題(事故、クレーム等を含む)に事後的に対応 | ○環境変化への対応を意識し、自力で生き残る経営 ○問題(事故、クレーム等を含む)を活かして改善につなげている | ○将来の危険を回避し、成長機会を創出するため、外に開かれた経営 ○顧客・取引先や同業他社と一体となり、サービス・技術開発、顧客創出を行う |
| <組織> ○組織構造 ○組織の質(組織風土) | ○仕事の目標と担当が不明確 ○集団としてのまとまりがなく、働く意欲も低い | ○幹部により基本的な指示命令系統が整備され、運用されている ○集団としての相互の信頼、コミュニケーションが作られつつある | ○経営者を補完する幹部が編成され、人材育成に取り組んでいる ○開拓的な職場集団が形成されている |
| <人的資源管理> ○人事戦略、人材育成方針 | ○賞罰、手当等による動機付け ○人材育成の時間と予算が確保できず | ○新人教育、定期的教育に取り組む ○マネジメントの運用を行う人材、班長など現場で核となる人材の育成に取り組む | ○中核幹部人材によるマネジメント運営が確立 ○専門の職長を選任し、計画的な班長・班員の指導・育成 ○小集団活動などによる計画的な育成体系が確立 |
| <マネジメントシステム> ○しくみの整備と運用 | ○事故、クレーム、従業員の不満・離職が多発している ○経営者を補完する幹部の育成ができず、現場リーダー層も表面的な協力にとどまっている | ○計画に基づく業務の遂行・統制・改善の基本が出来るつつある ○管理者・リーダーが育ちつつある | ○長期的事業開発計画とそれを実現する人材育成計画のもとに経営が展開されている ○経営後継者をはじめ中核となる人材が成長している |
| <経営情報> ・必要な情報の収集 ・共有化と活用 ・安全に関する情報 | ○正確な月次決算や原単位データが把握されていない ○実績の情報は公開、共有などされない ○事故等の実績が明確に把握されていない ○報告が徹底できない | ○各部署と全社の計画が策定され、実績が把握されている ○経営意思決定ばかりでなく、各部署においても活かされている ○事故等の定義を明確にし、報告させている ○報告の徹底、情報の共有化と活用ができつつある | ○取引先や企業群の情報ネットワークのもとに経営意思決定がされている ○また業務管理にも展開されている ○例えば損害のない細かな物損事故、ミス・クレームも報告する体制が定着 ○即時報告と水平展開 |

訪問調査を通じて、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と感じたことは、特に中小運輸企業においては、まずはトップ自身が現実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なかっ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。

管理者やドライバーなどに指示することだけでは事故等が減少しなかったマネジメントを省みて、トップ自身の考えや行動も見直し、明確な人事戦略・人材育成方針を打ち出し、実践していることである。

⁶ 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）p21を引用
 但し、組織的安全マネジメントの項目をふまえ、項目、内容の追加を行っている。

特に、マネジメントの運用・見直しの実務を行い、管理者や末端まで規定や行動を浸透させるためにリーダーシップを発揮する中核幹部人材の確保・育成、現場第一線の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する専門の職長の確保・育成がカギとなっている。

③ 組織の規模に応じた組織的安全マネジメント

- 運輸業では従業員数 50 人以下の規模が大半を占めている。
- 人員規模からみた組織の成長において、50 人までの規模であればトップ自らのマネジメントでコントロールが可能であるが、50 人を超えて成長していく段階ではマネジメントの内容を変化させていく必要がある。
- 50 人までの規模では、トップ自らが現場の実態を把握し、率先垂範で具体的な施策を徹底させていく。
- 50 人を超える規模になっていく段階では、マネジメントスタッフ（マネジメントを運用できる中核幹部人材）と専門技術者（職長等）の確保と育成がカギとなる。また現業から班長、職長あるいは管理者への計画的な育成のしくみづくりも重要になる。そのために ISO などのマネジメントシステムの導入、班活動や小集団活動などが活用されているケースも多い。

図 2：組織の規模とマネジメント内容⁷

| 区分 | 人員数 | 規模に応じた組織的安全マネジメント |
|------|--------------|---|
| 生業 | 10人以下 | トップの目と耳による管理 |
| 家業 | 11～20人以下 | トップ主導での事故・クレーム改善 現場リーダーの育成 |
| 限界企業 | 21～50人以下 | 情報のオープン化、安全指標の管理 管理者育成（部門管理） |
| 小企業 | 51～100人以下 | マネジメントシステムの構築・運用、班活動 マネジメントスタッフと専門技術者（職長等）の確保と育成 |
| 中企業 | 101～300人以下 | トップ、ミドル、リーダーの階層別責任と管理体制 個別管理システムの充実 専門管理者、班長の計画的育成、小集団活動 顧客、取引先等と連携した取組み |
| 中堅企業 | 301～1,000人以下 | 事業部制（分社制）、小集団活動の実践 総合的管理システムと専門スタッフの充実 |
| 大企業 | 1,001人以上 | 核企業と企業群管理（分権管理・集権管理） |

⁷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）p87を引用。
但し、組織的安全マネジメントの項目をふまえ、内容の追加・修正を行った。

(2) 事例データベースとケーススタディの活用法

- 組織的安全マネジメント「事例データベース」についての経過は、以下のとおりである。
- 組織的安全マネジメント「事例データベース」は、文献調査で収集した安全管理に関する一般事例記事約 200 件、安全報告書約 100 件から構成される。
- これらの記事・報告書等から、安全に関する取組みの特長を抽出・整理して、約 2,000 件の項目をデータベース化し、検索機能を付加した。
- 著作物の利用許可を得た一般事例記事約 100 件（予定）、安全報告書約 90 件（予定）については、全文を PDF 化し、データベースにリンクさせ、閲覧できる。
- 国政研ホームページから、データベースに記事・報告書等の PDF ファイルを同梱したものをダウンロードできるようにする。
- 今後は、現在実施している訪問調査の結果作成するケーススタディについても、事例データベース化し公開していく予定である。
- これらのデータベースは、事業者が安全マネジメント運用の見直し、管理者教育や現場での教育のために、具体的な他社での取組み内容を参考にしたい場合に活用が可能ではないかと考えられる。
- 事例データベースは、基本的な安全管理の体系に基づく検索キーが設定されている。今後取りまとめられるケーススタディについても、同様の機能で検索できるほか、自己診断のチェックリストの項目に対応した内容でも検索を可能にしていこう予定である。

5. 今後の予定

(1) ケーススタディのデータベース化

郵送調査結果および、現在までの訪問調査で気づいた点の検証も踏まえ、今年度中を目途に、残り約 70 社の訪問調査を行う。100 件のケーススタディを作成し、特長的な取組みを抽出・整理して、チェックリストの項目に対応した形でデータベース化する。容易な検索を可能にし、事業者等において教育への活用が図られるようにしていく。

(2) 組織的安全マネジメントの自己診断の仕組みの検討

① チェックリストによる評価と課題抽出

チェックリストは、郵送調査の結果をふまえ、組織的安全マネジメントの全般的取組みを評価でき、自社の課題が抽出されるよう見直していく。経営者だけでなく、幹部、現場管理者なども評価をし、自社内での認識統一のために活用できるツール

としていきたい。

②安全指標の管理状況と改善指針

- 安全指標（例：事故発生率）の管理状況および実質的な実績で、マネジメントの効果を評価する。安全指標に関する情報管理のしくみがしっかりと構築・運用されていない中で、安全の実態を把握・改善することはできないと考える。安全指標の管理状況の充実度と安全指標の実績を評価し、実質的な実績を判断する。
- 例えば以下の判断要素から判断を行う。

- 1) 安全指標の定義（例：事故発生率）
⇒事故の定義を定め、軽微な接触事故、被害事故でも事故は事故とし、管理・撲滅の対象であるか、また事故費と通常修理費の経理区分も明確に定めて管理しているか。
- 2) 情報管理のしくみ構築
⇒事故発生率、km 当り原価などを体系的に処理する仕組みを構築し、車種別・担当別、日次・月次、移動累計（年計）などを適宜に把握できるか。
- 3) しくみの運用
⇒データの定義、入力・集計・出力の作業が、ルールどおり、スケジュールどおり、各自が責任を持ち整然と運用され、データの信頼性が高いか。

- 管理状況が十分で無い場合には、判断要素を参考に、管理レベルを高めることが改善指針となる。

(3)組織的安全マネジメントのレベル別向上の基本手順のとりまとめ

レベル別向上の骨子をまとめ、内容説明、ケーススタディにおける事例を作成する。この内容に取り組むことで、運輸安全マネジメントのガイドライン 14 項目を実践することにもつなげていきたい。

【参考文献等】

- ・西川健、野澤和行、橋本亮二他「PRI Review（2008年春季28号、夏季29号）」国土交通政策研究所
- ・西川健、高橋朋秀、橋本亮二他「PRI Review（2009年春季32号）」同上
- ・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