

Since 2003

東海電子株式会社

運輸安全コンサルティング  
～安全・品質・組織風土改善～



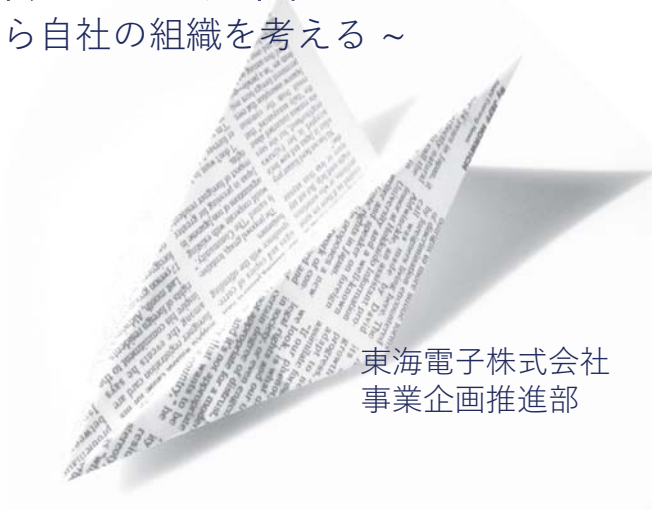
東海電子株式会社 Tokai-Denshi inc

事業企画部

[www.tokai-denshi.co.jp](http://www.tokai-denshi.co.jp)

# 安全・品質・組織風土改善コンサル

～ コンサル事例から自社の組織を考える ～



東海電子株式会社  
事業企画推進部


## ◇ 目次

---

1. 会社紹介（コンサルティング活動）
2. コンサルティング分析事例（概要）
3. 支援フェーズ（事例紹介）
4. コンサル事業のご紹介

1. 会社紹介（コンサルティング活動）
2. コンサルティング分析事例（概要）
3. 支援フェーズ（事例紹介）
4. コンサル事業のご紹介

## ◇ 会社概要

社名	 東海電子株式会社
設立	1979年11月16日
本社	静岡県富士市
従業員数	140名
加盟団体	アルコール検知器協議会
事業内容	アルコール検知器/アルコールインターロック/ 点呼支援機器ほか運輸安全に関するシステム機器の企画開 発・製造販売・サポート、コンサルティングサービス
製造、営業拠点	【本社・工場】 静岡県富士市 【営業拠点】 札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、広島、福岡
主な特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共交通・運輸業界 18,000社/85,000台の製品出荷</li> <li>・警察の取締り用アルコール感知器（簡易型）</li> <li>・飲酒運転防止インストラクターによる教育サービス</li> <li>・運行管理者（貨物）取得者 34名、運行管理者/旅客取得者 10名</li> <li>・米国運輸省の飲酒測定器の認定リストにALC-PRO II（US）登録</li> <li>・台湾、スリランカでの導入実績あり</li> <li>・大手みんてつ 16社中13社（81%）の導入実績</li> </ul> ※みんてつ大手16社（日本民営鉄道協会より）

# ◇ 会社概要

東海電子と言えば・・・



アルコール検知器のメーカー

# ◇ 会社概要

ハードウェアとソフトウェアを活用した  
東海電子オリジナルのコンサルティングサービスをスタート！



運転者台帳システム  
車両台帳システム  
指導・教育システム



ストレスチェックシステム



アルコール検知システム

A screenshot of a safety check sheet. It has a header '事業所安全性チェックシート' and a table with multiple columns and rows for recording safety information.

事業所安全性チェックシート

A screenshot of an organization diagnosis tool. It consists of several tables with various data points, including organizational structure, employee information, and performance metrics.

組織診断ツール



運転特性診断ツール

- 
1. 会社紹介（コンサルティング活動）
  2. コンサルティング分析事例（概要）
  3. 支援フェーズ（事例紹介）
  4. コンサル事業のご紹介

## ◇ コンサル実施企業の概要

---



会社名	S社
所在地（本社）	東京都
設立	2001年3月
資本金	1,000万円
従業員数	290人
車両台数	260台
拠点数	11拠点
事業内容	一般貨物自動車事業
資格	Gマーク（安全性優良事業所）
荷物	食品

8

コンビニ、食品配送などの荷物を運送している企業

## ◇ 対象企業の概要

- ① 社長は安全が重要と考えている（事故を減らしたい）
- ② 国土交通省は事故が起こる度に法令の厳格化をしているが、それ以上に社内ルールを厳格化している
- ③ ドライブレコーダーとデジタルタコグラフでドライバーを常時監視している
- ④ ルールを強化しているにもかかわらず、2017年には死亡事故という重大事故が起きている
- ⑤ ルール強化、監視の強化をしても事故件数は減少していない

全社で同じルールを適用している中、  
「事故件数が多い営業所」と「事故件数が少ない営業所」があることがわかった。

## ◇ S社のルール強化と事故件数の推移

表-1. S社 全社事故件数推移

年度	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年 (1月～6月)
事故件数	55件	41件	46件	53件	37件
速度制限	55km/h	55km/h	55km/h	55km/h	54km/h
急ブレーキ 急発進					罰則対象
備考				死亡事故	

## ◇ S社の分析ポイント

全社で同じルールを適用している条件において

- ① なぜ、本社営業所では事故件数が多いのか
- ② なぜ、岩槻営業所は事故件数を少なく抑えられるのか

この2点について、メカニズム解明法で事故が起こるメカニズムを解明する。

表-2. 本社営業所と岩槻営業所 事故件数比較

	2017年 (1月～12月)	2018年 (1月～6月)
本社営業所	17件	11件 (6月だけで4件)
岩槻営業所	2件	0件

なぜ、本社営業所では事故件数が多いのか

## ◇ 本社営業所ではなぜ多くの事故が発生するのか

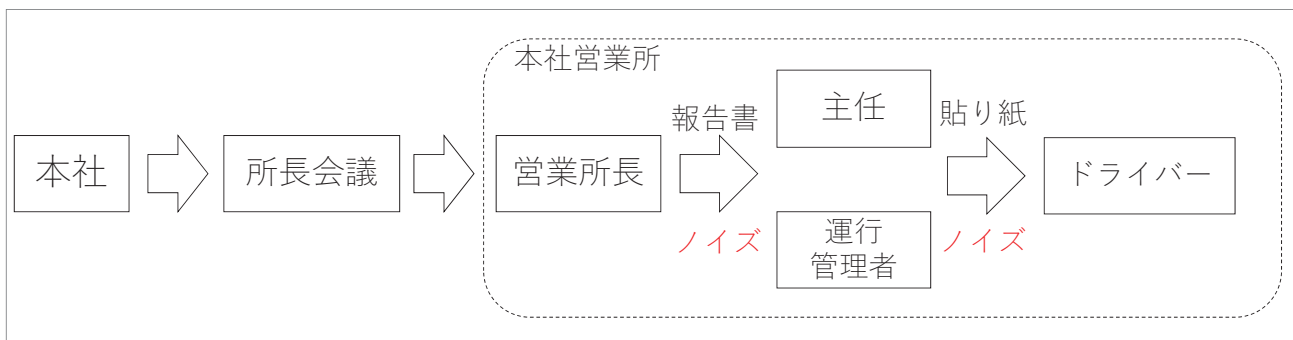
表-3. 本社営業所 事故件数推移とルール強化

		2017年											2017年	
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	事故総数
事故件数		1			1	1	2	2	2	2		4	2	17
ルール強化													・速度制限ルール 55kmから54km へ変更	

		2018年							2018年上期
		1月	2月	3月	4月	5月		6月	事故総数
事故件数		2	2	1	1	1		4	11
ルール強化						・再発防止策報告書提出義務 ・ルール違反に対する厳罰化			

## ◇ 本社営業所ではなぜ多くの事故が発生するのか



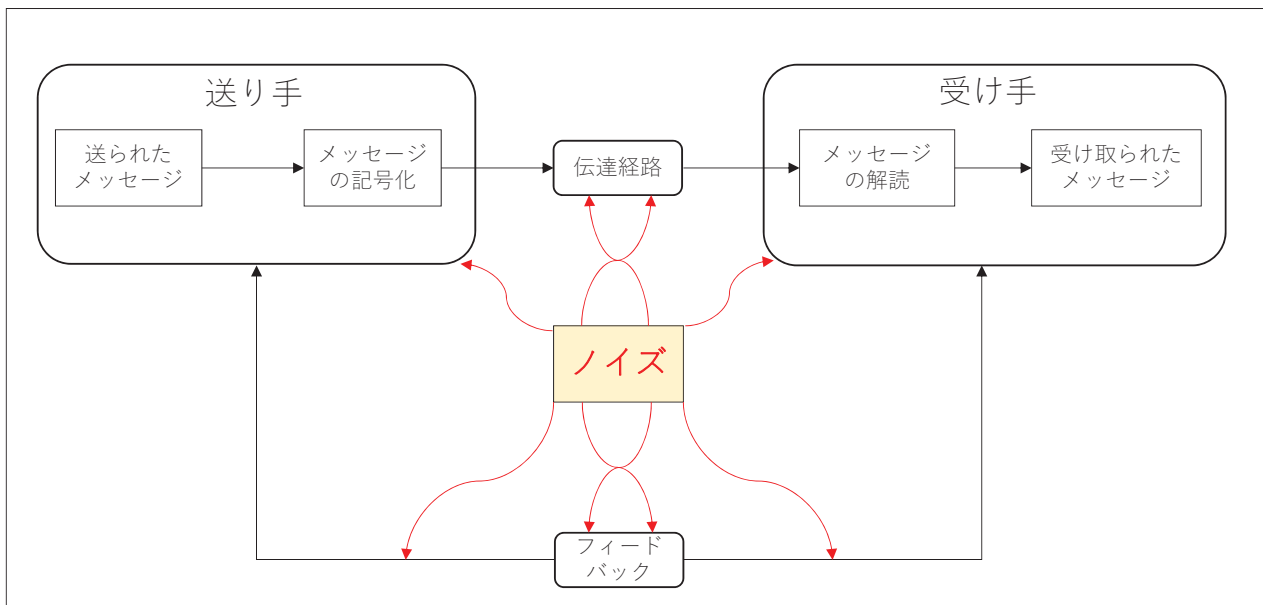
### <本社営業所 特徴>

- ① 本社からの指示に従う（ルールの強化があればそのまま伝える）
- ② ドライバーへの伝達は貼り紙
- ③ 新規の仕事は基本すべて受け入れる（イレギュラーの仕事でも）
- ④ 管理職である所長と主任もドライバーとして外出してしまう（管理職不在）
- ⑤ ドライバーとの会話の時間が極端に少ない



## ◇ コミュニケーションプロセスのモデル

図-3. コミュニケーションプロセスのモデル



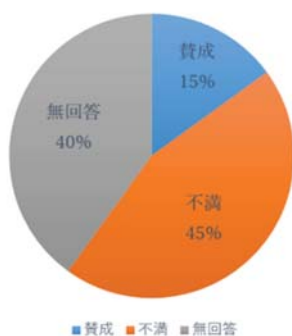
引用：組織行動のマネジメント、ダイヤモンド社、2009

ノイズ：受け手（聞く側）の先入観、価値観、うわさなどが影響する

## ◇ インタビューでのドライバーの不満

### <インタビューからの発見事実>

- ① 本社からのルールが一方向的に伝わっている
- ② 本社からのルールに納得していないドライバーがほとんど
- ③ インタビューでイライラして話す人が多かった
- ④ 全ての決定事項について説明がないという意見が多い



- ・とにかく一方的で本社は人の意見を聞かない（複数人）
- ・速度について納得感がない。前もって言ってくれなかった。突然だった。
- ・指示に対して納得感がない（複数人）
- ・55kmから54kmに速度制限の設定を変更されることをみんな知らなかったことに問題を感じる。（複数人）
- ・本社は落ち着きがなく、すぐにいろいろとルールを変えるもう少しドライバーの事を考えてほしい。会社から一方的な指示で意見を吸い上げることがないため、もう少し意見を吸い上げてほしい

## ◇ ドライバーの心理状況が事故につながる

### <ドライバーの心理状況>

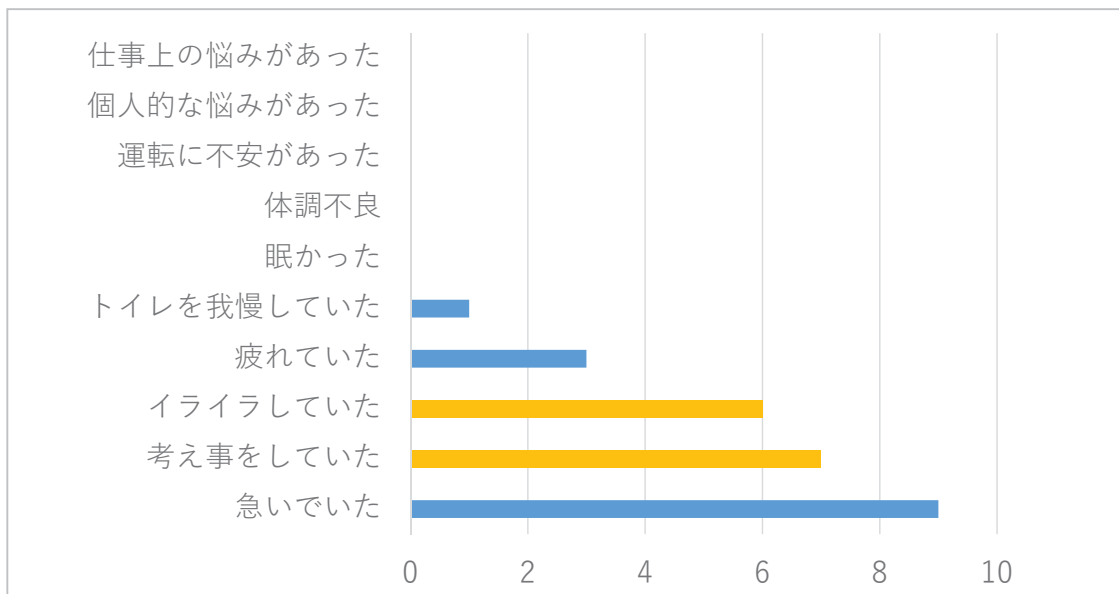
- ① このルール強化に意味があるのか？  
(1キロの減速するのが事故防止になるのか)
- ↓
- ② ドライバーにとって、ルールを守るインセンティブはない
- ↓
- ③ ルールの強化に納得感がない。あまりにも一方的すぎる。
- ↓
- ④ **ストレスが溜まる**
- ↓
- ⑤ 運転に集中できない
- ↓
- ⑥ **事故が発生**

17/57

TOKAI-DENSHI INC

## ◇ 事業用自動車の事故要因（国土交通省）

図-4. 心理的要因による事故原因



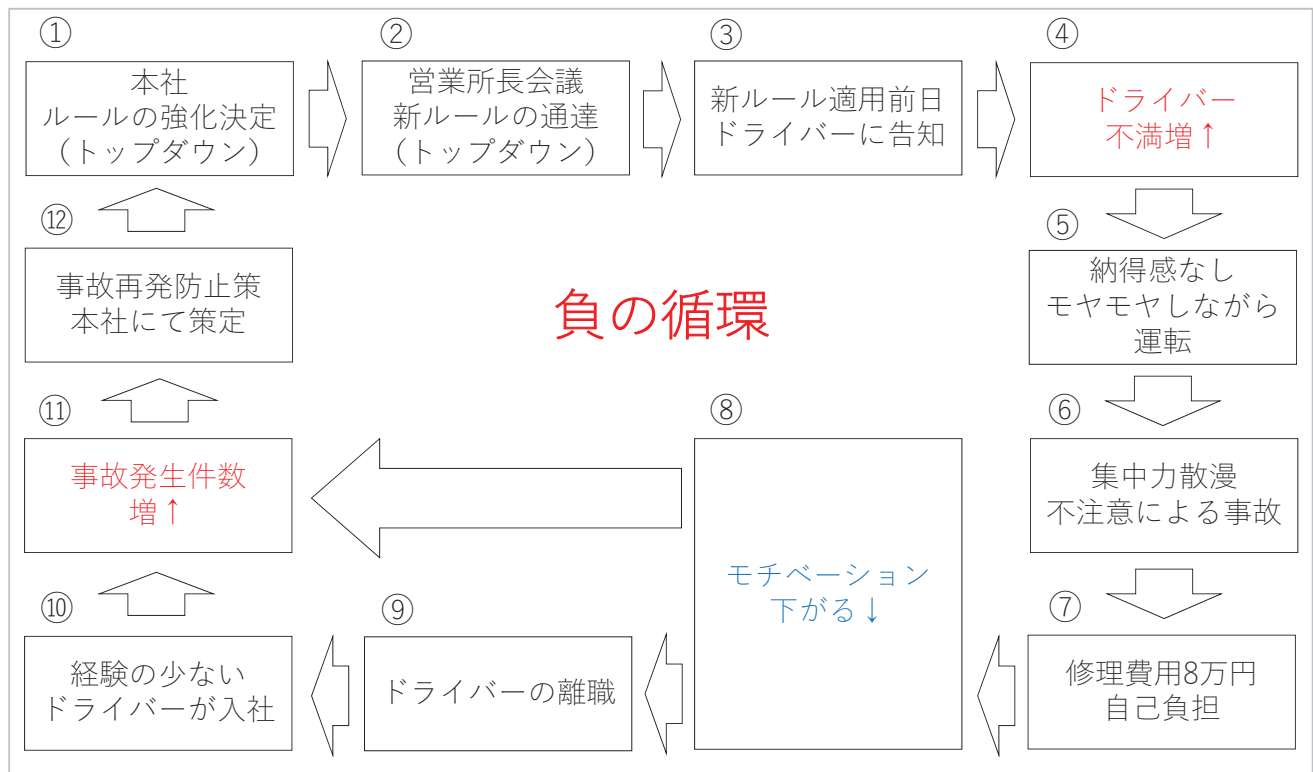
引用：国土交通省

心理的要因による事故原因（事業用自動車）はイライラや考え事をしているという場合が多い

18/57

TOKAI-DENSHI INC

## ◇ 事故が多発するメカニズム



なぜ、岩槻営業所は事故件数を少なく  
抑えられるのか

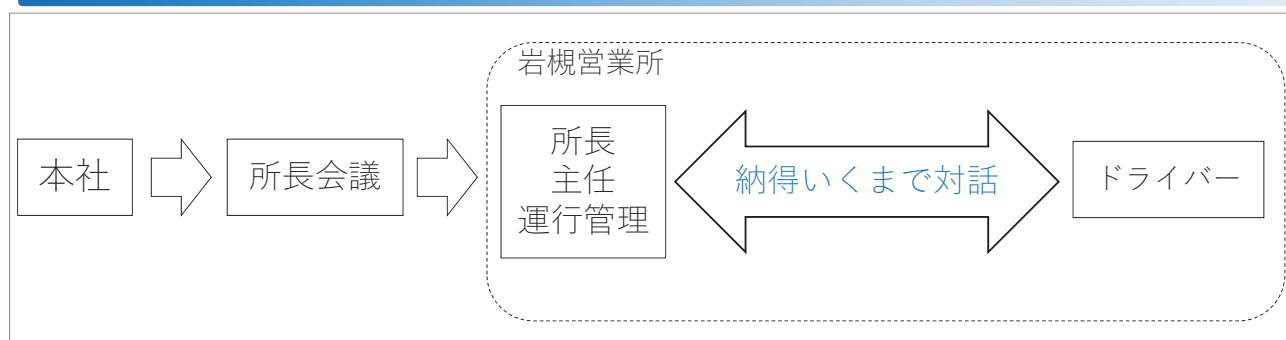
## ◇ なぜ岩槻営業所は事故件数を少なく抑えられているのか

表-4. 岩槻営業所 事故件数推移とルール強化

	2017年												2017年
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	事故総数
事故件数		1								1			2
													・速度制限ルール 55kmから54km へ変更

	2018年						2018年上期
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	事故総数
事故件数							0
							・再発防止策報告書提出義務 ・ルール違反に対する厳罰化

## ◇ なぜ岩槻営業所は事故件数を少なく抑えられているのか



### < 岩槻営業所 特徴 >

- ① 本社からの指示に従う
- ② ドライバーへは納得いくまで双方で対話をする
- ③ イレギュラーの仕事は受けない
- ④ 管理職である所長と主任は常にどちらかが常駐している
- ⑤ ドライバーとの会話が多い

## ◇ 岩槻営業所 インタビューからの事実分析

### <インタビューからの発見事実>

- ① 本社のルール変更に対して不満はある
- ② 所長がドライバーとコミュニケーションを丁寧に行っていることがわかる
- ③ ドライバー同士でもコミュニケーションを取っている
- ④ ルールの強化に対して理解をしようと努力をしている

- ・「あれやれ、これやれ」が多いが、所長はドライバーといつも話をしてくれる。
- ・不平不満はあるけれど、それは営業所で解消できる事だとは思っている。
- ・所長だけでなく、ドライバー同士でも理解し合うことも必要で、理解できない人がいれば、理解できている人が説明をすればよい。
- ・説明をしたらわからないやつはいない。
- ・ドライバーではあるが、他のドライバーに対してフォローをしてあげたい。

## ◇ ドライバーの心理状況と事故との関係

### <ドライバーの心理状況と事故との関係>

① 「なぜ、事故をしていない営業所も同じ扱いのするのか。事故のあった拠点のみで良く、一生懸命安全運転をしている拠点も巻き込むべきではない。」（インタビューより）



② 所長が本社に代わりルールの意図について説明。なぜ岩槻営業所も守るべきなのか、時間をかけてドライバーに説明をする。



③ 所長の説明により、所長が言うなら守ろう。と意識が変わる



④ 営業所独自の表彰制度もあり、ストレスには変換されない

# ◇ 不満を打ち消す、事故防止のメカニズム



# ◇ 管理職とドライバーのコミュニケーション

図-5. 本社営業所 コミュニケーション

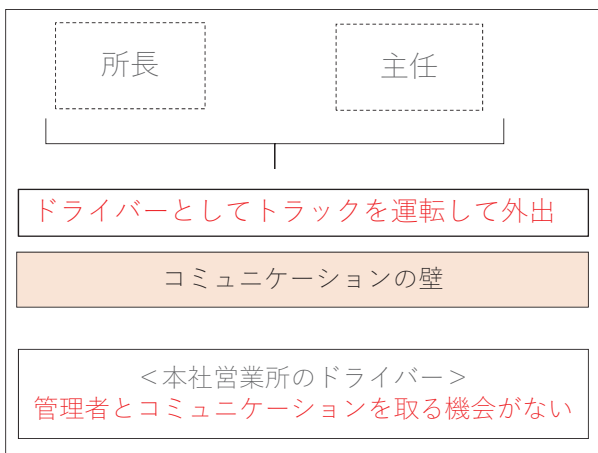
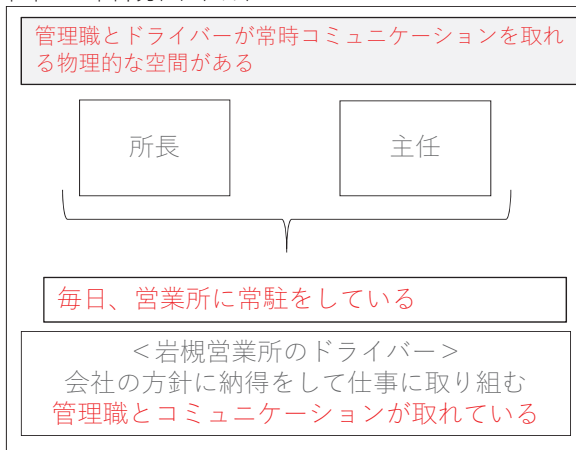


図-6. 岩槻営業所 コミュニケーション

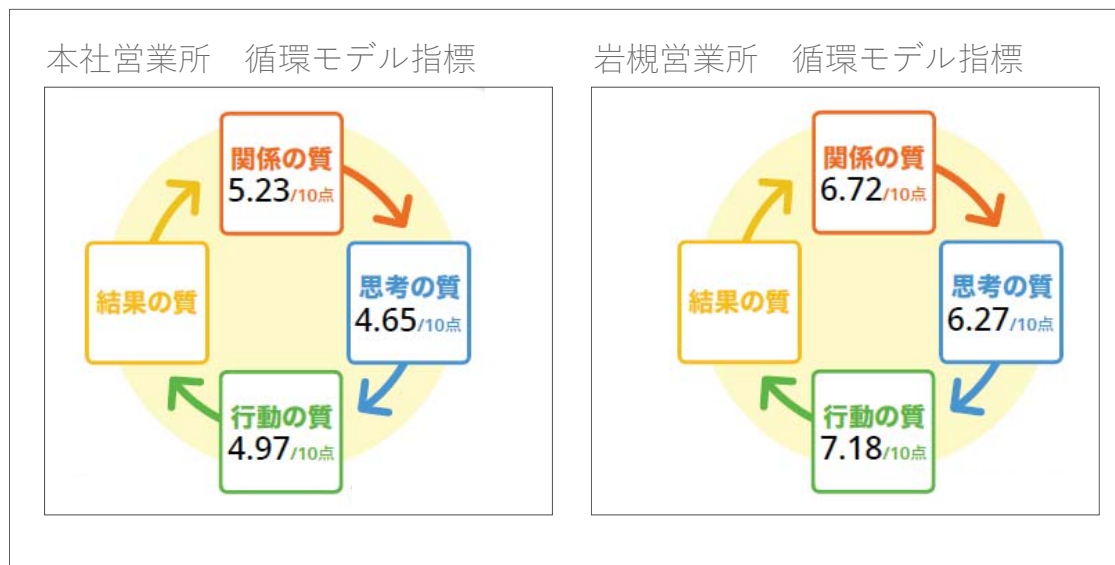


## <本社営業所と岩槻営業所>

- ① 本社営業所は管理職とドライバーが物理的にコミュニケーションを取る機会がない
- ② 本社営業所にはドライバーを承認する「褒める機会」がない

本社営業所はルールの背景を知る事もできず、ルールを強化されるばかりで仕事に対して承認される機会が岩槻営業所と比べ、圧倒的に少ない

## ◇ 参考（組織診断：Ocapi）



## ◇ 分析結果の結論

### < 結論 >

1. ルールの強化だけでは、重大事故を抑止する効果は薄い
2. ルールの運用を効果的にするためには、規制を受ける側の理解が必要
3. 規制する側と規制される側のコミュニケーションの機会が必要
4. ルールと監視による締め付けや罰則の強化は規制される側の「ストレス」を増加するだけで、それが仕事のパフォーマンスを下げる
5. 罰則だけではなく、仕事を承認するための「褒める機会」が必要

- 
1. 会社紹介（コンサルティング活動）
  2. コンサルティング分析事例（概要）
  3. 支援フェーズ（事例紹介）
  4. コンサル事業のご紹介

## ◇ 支援フェーズ

---

### 第1回目支援

所長、主任（営業所No2）に対して分析結果のフィードバック

### 第2回目支援（所長、本社担当者）

課題に対しての実施する項目を議論

### 所長会議（幹部会議）への参加

幹部会議への参加 ⇒ トップダウン（社長、役員）の会議  
営業所長が話す機会がない。

### 第3回目支援（所長、本社担当者）

- ・ 個人面談の実施（One on Oneミーティング）
- ・ Thank you cardの実施
- ・ 所長会議のフィードバックを一人ひとりに行う

### 第4回目支援（社長、所長、本社担当者）

営業所に社長を呼び、2日間ずっと座ってもらう。  
（ドライバーとのコミュニケーション）

### 所長会議（幹部会議）への参加

本社営業所からボトムアップの提案時間を頂き、発表

---



# ◇ 第3回目支援（One on One ミーティング）

疑問・要望	疑問・要望
嘱託制度について、60歳を過ぎた後でも作業は変わらないのに、年間で貰える賞与等が減額されるのは納得がいかない。	追走での視察をたまにはやってほしい
担当業務内で各従業員の情報共有が少ない	意見を聞いてくれる場をつくってほしい
ミーティング等定期的に行ってほしい。	車両故障時の対応を円滑にして
待機の長い業務（車輛）はカーテンを取り付けてはいけないのか？	若い世代の意見を取り入れてあげたらどうか
月1回の親睦会を検討してほしい	今の仕事は時間も短く休みも多く非常に満足している
センター出発時間を改善してほしい	〇〇と〇〇の給料の仕組みを同じにしてほしい
健康診断が毎回再検査になる。信用できない	担当業務の増便が用意されていない
何かを変えるとき、事前に情報を周知させるべき。伝えていても文句は出るもの	代走要員を作してほしい
スロープを飛ばす人が居る。10km以下を徹底してほしい	〇〇の〇〇さんが対応が悪い
早積みとかの仕事を、他の人にもやらせるべき	外部に増車を頼まずに自社で回してほしい
1便上りを改善してほしい	〇〇会議の後に共有してほしい
なんで本社は〇〇に引越してこないのか？	本社そのものが分からない
専門職の営業を置かないのか？	本社（〇〇車輛）この名前表記はなに？
何かを始めるとききちんと説明してから始めてほしい	担当してる仕事の運賃は？
新入社員を入れた時、本社を見学させてあげたらどうか？	担当業務の台数は日々一定にならないのか？
事務所の完成時期は？	納品先で起こった事や車両の不具合や、担当者同士の情報が共有されていない
ボーナスの査定基準を教えてください	固定車以外が汚すぎる
有給の金額を11600にしてもらえないのか？	班長がもう一人いればいいと思う
担当業務において、出勤時間を早く出させてほしい	労働者からすると会社がどこを目指しているか分からない
2019年に心臓のペースメーカーを入れ替えます。	今後の会社が不安
転職をしようか悩んだ時期があったが、ここに残って良かった	自分のコースがいくらなのか知りたい
寿退社するような会社はダメな会社	親睦会を開いてほしい
新人指導時、作業や運転だけでなく、体の使い方等教えてあげた方がいい	今の状態で満足
基本作業のマニュアルを作成した方がいい	〇〇〇〇コースのコース組を見直してほしい
他業務の人たちと親睦会を開催してほしい。	速度や急ブレーキを厳しくしたきっかけは
給料明細を以前の詳しいものに戻してほしい	砂利のせいで車が汚れる
〇〇新店が出来ると〇〇に振られるのはなぜ？	将来的に会計士やコンサルティング業がやりたい
エアサス車輛を導入してほしい	手当が少ない
細かいことを言わなくなったので仕事しやすくなった。	ある時期が来たら他のコースを見てみたい
4台以上入ってるグループ毎に班長を作してほしい。常に現場に入る人が班長になってほしい	健診の時間を午後にしてほしい
運転技術講習をやってほしい	班長の役割がもっと良くなれば
事故対策の専門的担当者を本社でつくってほしい	交通費がもっと出ればいい
なぜ本社は〇〇に移転しないのか？	自分の意見が管理者で共有されていない
ホームページを見てない人がいるのでは	子供の学費がかかるので、もう少し働きたい
コースローテーションを考えてほしい	共有事項をもっとしっかり伝えるべき

1. 会社紹介（コンサルティング活動）
2. コンサルティング分析事例（概要）
3. 支援フェーズ（事例紹介）
4. コンサル事業のご紹介

## ◇ 現状の事例

A営業所



- ・営業所が汚い
- ・書類が整備されていない
- ・目標がない
- ・売上のみで安全意识ゼロ
- ・点呼が雑
- ・事故が多い

リスク高

B営業所



- ・書類が整備は整備されている
- ・書類の管理はできていない
- ・書類が活用されていない
- ・目標はあるが振り返りが無い
- ・安全への意識が薄い
- ・事故は多くはないが減らない

リスク中

C営業所



- ・書類はしっかりと整備
- ・書類の管理もできている
- ・書類が活用されている
- ・目標も設定されている
- ・安全への意識が高い
- ・事故が少ない

リスク低

同一企業で営業所によって管理方法、安全への意識に大きな差がある

## ◇ コンサルティング後

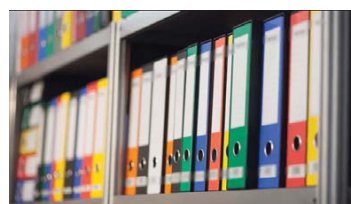
本社にて全営業所の書類管理を把握

A営業所



- ・書類はしっかりと整備
- ・書類の管理もできている
- ・書類が活用されている
- ・目標も設定されている
- ・安全への意識が高い
- ・事故が少ない

B営業所



- ・書類はしっかりと整備
- ・書類の管理もできている
- ・書類が活用されている
- ・目標も設定されている
- ・安全への意識が高い
- ・事故が少ない

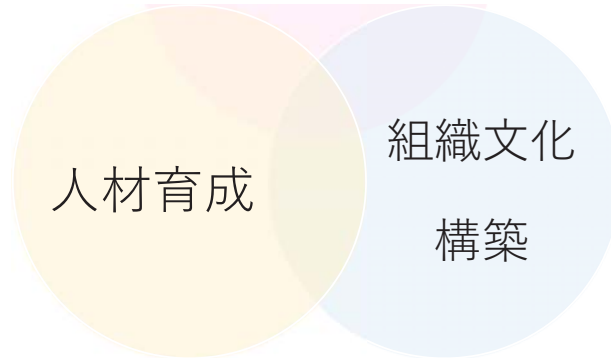
C営業所



- ・書類はしっかりと整備
- ・書類の管理もできている
- ・書類が活用されている
- ・目標も設定されている
- ・安全への意識が高い
- ・事故が少ない

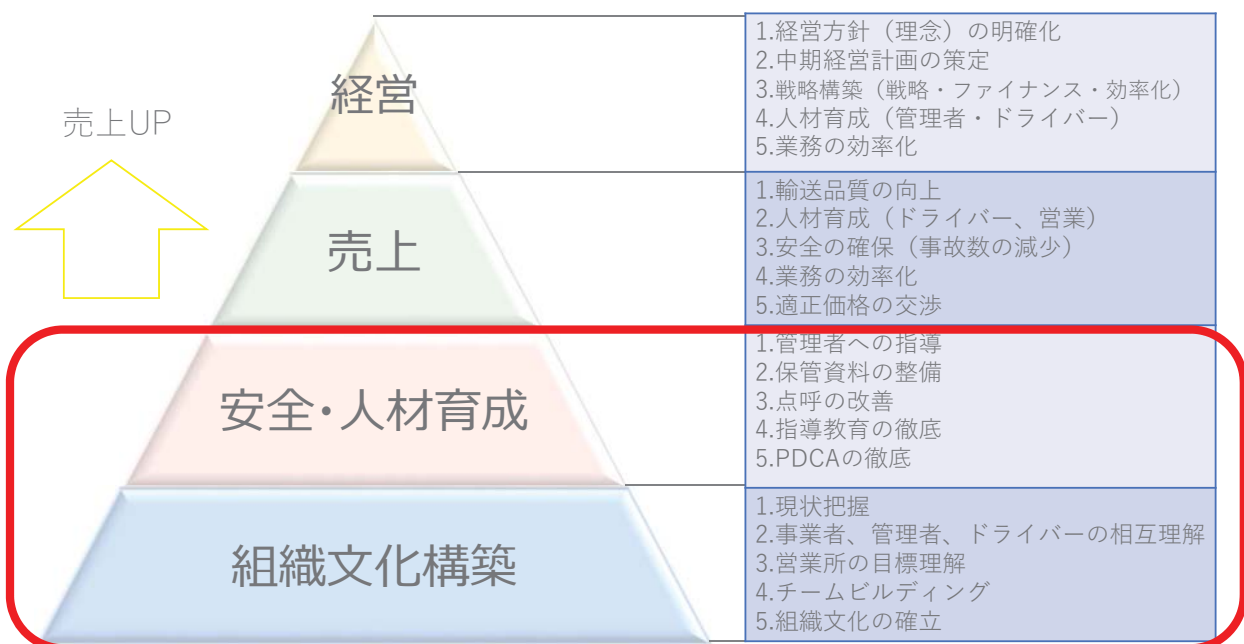
全ての営業所が高いレベルで同じ管理ができている状態

## 法令遵守



東海電子は自律型組織構築の支援を致します

## ◇ コンサルティング概要



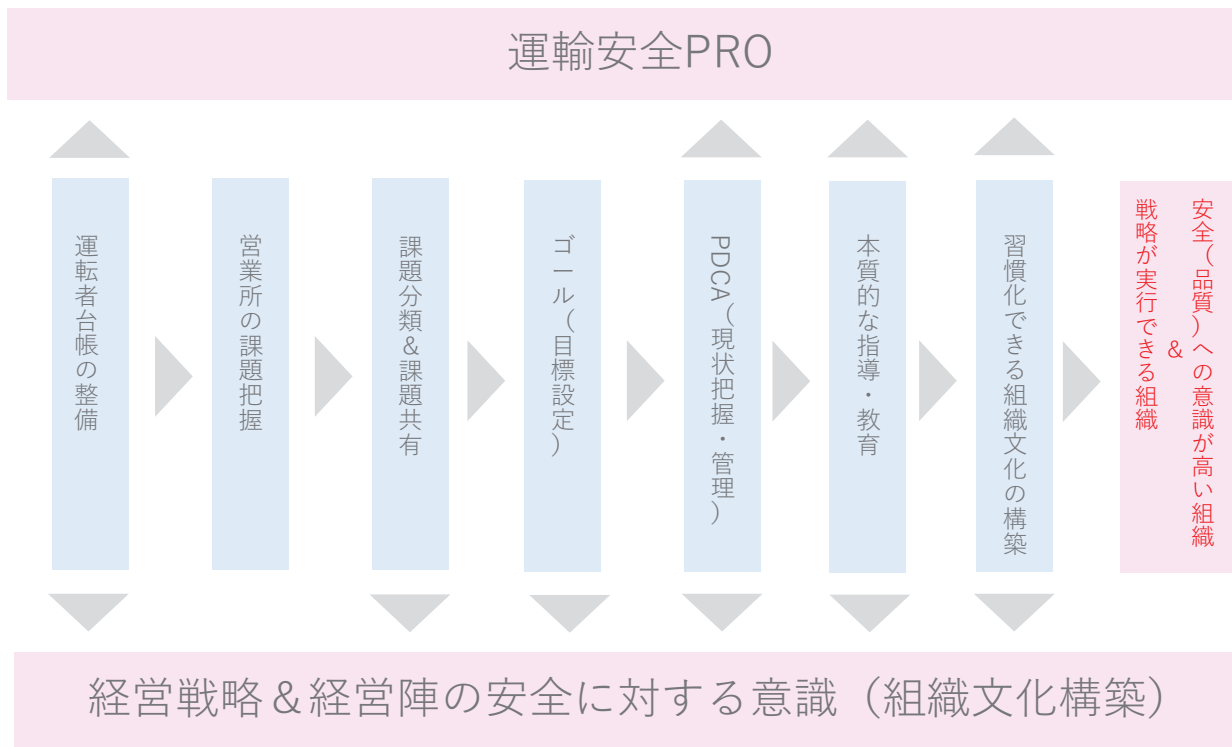
# ◇ チェンジマネジメント

ステップ	テーマ	詳細項目
Step 1	1. 変革計画を立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 変革の意識付け</li> <li>・ 目指すべきビジョン（どんな営業所にすべきか）</li> <li>・ （経営者）営業所トップのコミット確保</li> </ul>
Step 2	2. 組織を動かす	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ チェンジの“見える化”を実現</li> <li>・ 組織のキーパーソンへの理解</li> <li>・ 個々のステークホルダーの巻き込み（ドライバー等）</li> </ul>
Step 3	3. 変革を“織り込む”	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 変革の基本方針と連動した組織体制/人材配置</li> <li>・ サポートインフラと業績管理体制の整備</li> <li>・ <b>ロードマップ上に、コミットメントの具体化</b></li> </ul>
Step 4	4. 変革を維持する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>継続的に変革を振り返り、改善する仕組みを構築</b></li> <li>・ 変革を実現した経験を活かして、更なる高みを目指す</li> </ul>
Step 5	5. 戦略性、一貫性のあるコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コミュニケーション手法を構築・継続的にアップデート</li> <li>・ 個々のステークホルダーが感じているニーズ・リスクを考慮して、タイミングとメッセージの骨格を作成</li> <li>・ <b>マネジャー人のコミュニケーションスキルを磨く</b></li> </ul>
Step 6	6. プロジェクト全体のプロセス管理を確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 変革ロードマップの構築</li> <li>・ <b>プロジェクトの進捗管理</b></li> <li>・ 組織横断の課題への対応</li> <li>・ <b>チーム間の進捗/検討内容の共有促進</b></li> </ul>

# ◇ 運輸安全PRO 企業の安心・安全への支援













# ◇ 理想のゴールまでのステップ



# ◇ 運輸安全PROを活用した組織改革

現状	目指すべきゴール
運転者台帳が管理ができていない 例) ・運転者台帳に記載漏れがある ・ファイリングはしてあるが、使用することはほばない <span style="float: right; font-size: 2em;">✕</span>	全ての営業所で同じレベルの台帳管理ができていない 例) ・運転者台帳の記載漏れがない ・クラウドにおいて管理され、活用している <span style="float: right; font-size: 2em;">◎</span>
指導・教育の記録管理ができていない 例) ・営業所毎の管理で本社は実態が把握できていない ・営業所によっては記録管理に不備がある <span style="float: right; font-size: 2em;">✕</span>	全ての営業所において指導教育の記録管理ができていない 例) ・いつでも指導教育の記録が閲覧できる状態 ・営業所において同じ質で管理がされている <span style="float: right; font-size: 2em;">◎</span>
本質的なドライバーの指導ができていない 例) ・法律に定められた指導をとりあえず行っている ・営業所毎でバラつきが大きい <span style="float: right; font-size: 2em;">✕</span>	法令遵守だけではなく、本質的な指導・教育ができていない 例) ・法令に限らず、安全が向上する教育 ・ドライバーの特性を把握した教育 <span style="float: right; font-size: 2em;">◎</span>
ドライバーの健康管理 例) ・ドライバーの健康管理が実際はできていない ・点呼時にドライバーの状況が把握できていない <span style="float: right; font-size: 2em;">✕</span>	健康診断の結果を有効活用できていない 例) ・定期診断結果で重要なポイントは共有できていない ・健康診断結果を活用した指導ができていない <span style="float: right; font-size: 2em;">◎</span>
点呼業務の質が営業所でバラバラ 例) ・点呼実施率が100%でない ・点呼の質が運行管理者 (補助者) によってバラバラ <span style="float: right; font-size: 2em;">✕</span>	点呼業務が営業所依存ではなく確実な点呼が行われていない 例) ・点呼実施率が100% ・薬の服用など、ポイントが共有された点呼 <span style="float: right; font-size: 2em;">◎</span>

## ◇ 安全意識向上改革

現状	目指すべきゴール
企業戦略・安全への方針がよくわからない 例) ・とりあえず事故がなければ良いだろう ・営業所の売上が担保されれば良い 	企業の理念・企業戦略、安全への方針が浸透している 例) ・経営陣の安全への動機づけが強い  ・社員に対してトップの方針が浸透している
営業所の組織風土を意識していない 例) ・自分の業務ができていれば他は気にしない  ・個人作業以外は興味がない	全員が営業所の組織文化の変化に敏感 例) ・環境の変化に気づく人材が多い  ・常に改善を意識できる
営業所のコミュニケーションがない 例) ・ドライバーは運転のみで、他の人に興味がない  ・仕事に追われていて、余裕がない	活発なコミュニケーションが行われている営業所 例) ・組織の縦・横のコミュニケーションが活発  ・居心地の良い職場環境
社内の人の事を良く知らない 例) ・ほかの人のパーソナリティがわからない  ・健康状態などには無関心	孤立ではなく、協力し合える組織 例) ・相手のことに興味を持っている人材が多い  ・趣味、健康状態などを共有しやすい環境
売上のみに執着している 例) ・とにかく売上。安全は後回し  ・安全については話をできる雰囲気ではない	安全があつての売上 例) ・安全に対する意識が高い  ・意見を言える組織文化

## ◇ 安全意識を向上させる動機づけ（レイヤー毎）

Step	輸送安全規則 (参照先)	誰が	やらなければならない	誰の義務
Step 1	7条	事業者	(中略) 運転者に対し、点呼を行わなければならない	事業者の義務
Step 2	17条	運転者	(中略) 事業者が行う点呼を受けなければならない	運転者の義務
Step 3	20条	運行管理者	(中略) 運転者に対して点呼を行わなければならない	運行管理者の義務

当事者意識を各レイヤーで持つ動機づけが重要

## ◇ 安全意識を向上させる動機づけ（運行管理者の義務）

選任されていない運転者の運転禁止	告示に従った乗務割の作成	点呼実施 (検知器義務)	乗務記録をつけさせる	乗務員への指導監督	事故の記録をつける
無資格者の運転禁止措置	酒気を帯びている乗務員を乗務させないこと	点呼記録	乗務記録を保存する	指導監督の記録保存	運行指示書の作成、指示、保存
休憩・睡眠施設の管理	疾病疲労等健康状態を把握し、乗務させない	点呼記録の保存	運行記録計の管理、保存	補助者への指導監督	過積載に関する指導監督
交替運転者の配置	運転者台帳の作成	アルコール検知器の常時有効性保持	異常気象時の安全確保	適性診断を受診させる	積載方法に関する指導監督

運行管理者は当事者意識を持っているか

## ◇ 営業所 法令遵守度確認

### 事業所安全性チェックシート

チェック項目	チェック欄<Yes or No>		
	意味を理解している	指示されずとも実施している	全て実施ができています
乗務員の休憩・睡眠施設の保守、管理は適正か。			
事故記録が適正に記録され、保存されているか。			
運転者台帳が適正に記入等され、保存されているか。			
車両台帳が整備され、適正に記入等されているか。			
運行管理規程が定められているか。			
事業計画に伴い、必要な員数の運転者を確保しているか。			
過労運転防止を配慮した勤務時間、乗務時間を定め、これを基に乗務割が作成されているか。			
過積載による運送を行っていないか。			
点呼の実施及びその記録、保存は適正か。			
乗務等の記録(運転日報)の作成・保存は適正か。			
運行記録計による記録及びその保存・活用は適正か。			
運行指示書の作成、指示、携行、保存は適正か。			
乗務員に対する輸送の安全確保に必要な指導監督を行っているか。			
特定の運転者に対して特別な指導を行っているか。			
特定の運転者に対して適性診断を受けさせているか。			
整備管理規程が定められているか。			
整備管理者に所定の研修を受けさせているか。			
日常点検基準を作成し、これに基づき点検を適正に行っているか。			
定期点検基準を作成し、これに基づき、適正に点検・整備を行い、点検整備記録簿等が保存されているか。			
就業規則の何故必要かを理解し、届出されているとともに規則に即した判断をしているか。			
36協定を締結し、届出されているとともに協定に即した労務管理をしているか。			
改善基準告示の内容を理解し、拘束時間、休憩時間、休息時間、連続てう			
所要の健康診断を実施し、その記録・保存が適正にされているか。			
輸送の安全に関する基本的な方針を策定しているか。			
輸送の安全に関する目標を設定しているか。			
輸送の安全に関する計画を作成しているか。			
運輸安全マネジメントの取組みを公表しているか。			
事故防止対策マニュアル等を活用しているか。			

営業所の実態を把握し、改善することからスタートする

## ◇ 経営者インタビュー

### ◇ (V) - MOGST

#### (V)-MOGST

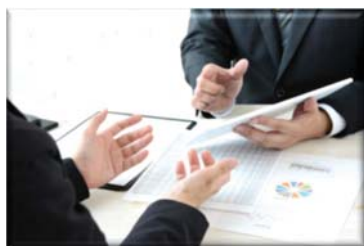
- Vision ビジョン
- Mission 使命：何をするか
- Objective 目的：何を成し遂げたいか
- Goal 目標：どこまでやるか
- Strategy 戦略：どうやって達成するか
- Tactics 戦術：具体的に何をするか

企業の成長には、経営者の  
想いを共有することが重要

#### <経営者インタビュー項目例>

- ◇ 経営者の理念浸透
- ◇ Visionの共有
- ◇ 中期経営計画の共有
- ◇ 戦略（単年度）の共有
- ◇ 戦術の共有
- ◇ 社員に対する考え方の共有
- ◇ 安全に対する意識の共有

## ◇ 組織分析（営業所ヒアリング & 客観的分析）



営業所ヒアリング（全員対象）  
ヒアリング時間 一人30分

営業所ヒアリング 実施

コンフリクト、コミュニケーション、関係性分析

クオリティ・マネジメントの現状把握 & 組織風土分析

課題をリストアップ & 全体観の把握

課題の属性分け & 優先順位決め

営業所の目標設定



# ◇ 個人運転特性分析 (OD式 & 運転シミュレータ)

◇ OD式運転特性診断    ◇ ACM300 運転適性診断



項目	得点	結果解説とアドバイス
反応時間	5	5
追従時間	3	3
追従距離	3	3
追従速度	4	4
追従加速度	3	3
追従減速度	1	1
追従減速度	3	3
追従減速度	1	2
追従減速度	5	5
追従減速度	4	4
追従減速度	2	2
追従減速度	3	3

< 個人運転特性の重要性 >

- ◇ 個々の運転特性を把握
- ◇ ドライバーへの指導・教育への活用
- ◇ 自己認知
- ◇ 安全・品質マネジメントへの活用
- ◇ 適切な職務（配車）
- ◇ 点呼時の活用
- ◇ 管理者への指導・教育



OD式の検査時間は一人60分程度

# ◇ 組織分析 (OCAPI組織分析)

◇ OCAPI組織変革プロセス診断

関係・思考・行動の総合得点

関係の質 Quality of Relationships

思考の質 Quality of Collective Thinking

行動の質 Quality of Actions

< 組織特性分析の重要性 >

- ◇ 組織の活性化
- ◇ チームビルディング
- ◇ 風土構築
- ◇ 点呼・指導への活用
- ◇ 品質の向上
- ◇ 働きやすさへの活用

アンケートについて  
 ○設問数 60問    ○回答所要時間 約15分  
 ○回答方法 ウェブ回答 (PC、ipad、i-phone)

# ◇ 組織分析 (OCAPI組織分析)

## Ocapiの仕様

### アンケート

- ・ 設問数：60問
- ・ 回答所要時間： 約15分
- ・ 回答方法：ウェブ回答 (PC、iPad、iphone)

### レポート

- ・ アウトプットする対象  
設定した職場や組織ごとにレポートが出力される。  
※個人に対してのレポートはありません。
- ・ レポートの内容  
変革の取り組みに対する捉え方  
結果の質に対する捉え方  
関係・思考・行動のプロパティ平均一覧  
関係・思考・行動の総合展

# ◇ 個人特性分析 (CUBIC分析)

## ◇ CUBIC 個人特性分析

The screenshot shows a detailed report for a '自己分析シート' (Self-analysis sheet). It includes several sections:

- 1 どのような価値観・パーソナリティか**: A table with 10 rows and 4 columns (項目, 項目名, 得点, 解説). It lists various values and personality traits with corresponding scores.
- 2 一般的な価値観での社会性**: A table with 10 rows and 4 columns (項目, 項目名, 得点, 解説). It lists social characteristics in general values with corresponding scores.
- 3 心像イメージ**: A section with a drawing of a person's face and a list of characteristics. It includes a '心像イメージ' section with a list of 10 items and their scores.

### < 個人特性把握の重要性 >

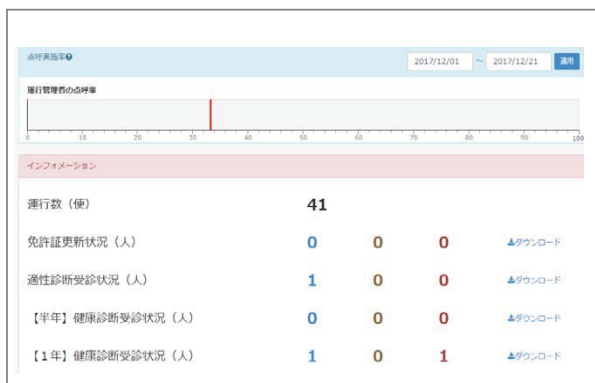
- ◇ 職務への動機付け
- ◇ 指導教育での活用
- ◇ 相互理解
- ◇ 価値観の共有
- ◇ コミュニケーションの向上
- ◇ キャリアプランへの活用

CUBIC 検査時間 一人15分~30分

## ◇ 安全管理の徹底



### ◇ 運輸安全PRO ステータスマニター



### <安全への意識改革>

- ◇ 書類管理の徹底（台帳、点呼記録簿など）
- ◇ PDCAができる組織
- ◇ 点呼時のコミュニケーション（本質）の追求
- ◇ 本質的な指導の実施
- ◇ ドライバーに適した指導・教育
- ◇ 働きやすい風土
- ◇ 安全に対する社員の意識向上
- ◇ 輸送品質の向上
- ◇ 入社したいと思える企業文化構築

## ◇ 運転者台帳の確実な管理&活用



### ◇ 運輸安全PRO 運転者台帳

### <紙での管理からクラウド管理へ>

- ◇ どの営業所も同じレベルの管理ができています
- ◇ 情報に抜け漏れがない
- ◇ 本社でも指導・監督ができる
- ◇ 管理だけではなく、台帳の有効活用
- ◇ 台帳を活用した指導・監督
- ◇ 台帳を活用した配車
- ◇ 指導・監督の漏れをなくす

# ◇ 本質的な教育

## ◇ 運輸安全PRO eラーニング管理画面

表示件数 10 件 検索:

コース名	講座名	開始日	終了日	期限	状況	結果
一般的な指導及び監督の実施マニュアル	トラックを運転する場合の心構え	2017/11/07	2017/11/07	--	終了	
アルコール常置問題カテゴリー	アルコール常置講座				未実施	

全2件から2件を表示

前のページ 1 次のページ

### < 本質的な教育実施 >

- ◇ 法令遵守のみの教育ではない
- ◇ ドライバーの性格に合わせた教育
- ◇ トラックの車種に合わせた教育
- ◇ ドライバーの運転特性に合わせた教育
- ◇ 時系列で過去から現在を比較する
- ◇ 座学と動きのある教育のmix
- ◇ 相手に寄り添った教育の実現
- ◇ 安全運転を向上させるための教育
- ◇ 飲酒運転に関する教育
- ◇ 視覚に訴えかける教育
- ◇ 社会貢献など仕事への動機づけ

## ◇ ドライビングシミュレータ データ分析画面



# ◇ 本質的な教育

## ◇ 飲酒に関する教育

アルコールの「1単位」  
 ~純アルコールを20g含む酒類~

種類	度数	容量	目安
ビール	(度数5%)	500ml	目安: 中ビン1本 500ml缶1本
日本酒	(度数15%)	180ml	目安: 1合
ウィスキー	(度数43%)	60ml	目安: ダブル1杯
ワイン	(度数12%)	200ml	目安: 小グラス2杯
チューハイ	(度数7%)	350ml	目安: 350缶1本
焼酎	(度数25%)	100ml	目安: 小グラス半分

### < 飲酒教育 >

- ◇ アルコールの基礎知識を学習する
- ◇ アルコール依存度を認識する
- ◇ 全員が飲酒に対して高い意識を持つ

## ◇ AUDIT (アルコールスクリーニングテスト)

AUDIT (アルコールスクリーニングテスト)

以下の1から10までの各項目について、最もあてはまる回答の番号に○をつけてください。  
 ※ 検査実施時は、点数を入れないものを使用した。

1. あなたはふだん酒類 (アルコール含有飲料) を、平均するとどの位の頻度で飲みますか。

頻度	点数
まったく飲まない	(0点)
1か月に1回以下	(1点)
1か月に2~4回	(2点)
1週間に2~3回	(3点)
1週間に4回以上	(4点)

## ◇ 確実な点呼実施（意味のある点呼）



### ◇ 運輸安全PROメッセージボックス & 健康診断結果

メッセージボックス			
花粉症 薬の服用はなし 集中力の継続にムラがあるため、長時間の運転に注意			
実施年月日	健康状態	診断結果の所見摘要	添付資料
2017/02/08	良い		2017健康診断.pdf
2016/05/03	良い		2016健康診断.pdf
2015/04/28	良い		2015健康診断.pdf
2014/05/20	良い		2014健康診断.pdf

### < 確実な点呼 >

- ◇ 点呼実施率100%
- ◇ ドライバーとのコミュニケーション向上
- ◇ ドライバーの体調管理  
(ストレスチェック)
- ◇ 薬の服用の有無
- ◇ 乗務する車両とドライバーの特性管理
- ◇ 確実な運航指示

運輸安全PROをフルに活用することで  
確実な点呼を実現する

## ◇ コンサルティング スケジュールイメージ



# ◇ スケジュール詳細

## ◇ 各項目所要時間

1. 営業所ヒアリング 30分/人
2. Ocapi 15分/人
3. OD式 60分/人
4. CUBIC 15分～30分/人

合計：140分/人

項目	1月		2月				3月				4月				5月				6月				7月				8月				9月				10月
	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W				
運転者台帳整備（入力作業）	17日	24日																																	
キックオフ		24日																																	
営業所ヒアリング																																			
営業所書類管理確認 （指導チェック）																																			
Ocapi																																			
OD式																																			
CUBIC																																			
事実分析																																			
全体ミーティング（目標設定）																																			
PDCAサイクル確認																																			
営業所総括																																			
本社報告																																			

# 安全・品質・組織風土改善コンサル

～ コンサル事例から自社の組織を考える～



東海電子株式会社  
事業企画推進部

## ◇ 目次


---

1. 会社紹介（コンサルティング活動）
2. コンサルティング分析事例（概要）
3. 支援フェーズ（事例紹介）
4. コンサル事業のご紹介



- 
1. 会社紹介（コンサルティング活動）
  2. コンサルティング分析事例（概要）
  3. 支援フェーズ（事例紹介）
  4. コンサル事業のご紹介

## ◇ 会社概要

社名	 東海電子株式会社
設立	1979年11月16日
本社	静岡県富士市
従業員数	140名
加盟団体	アルコール検知器協議会
事業内容	アルコール検知器/アルコールインターロック/ 点呼支援機器ほか運輸安全に関するシステム機器の企画開 発・製造販売・サポート、コンサルティングサービス
製造、営業拠点	【本社・工場】 静岡県富士市 【営業拠点】 札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、広島、福岡
主な特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共交通・運輸業界 18,000社/85,000台の製品出荷</li> <li>・警察の取締り用アルコール感知器（簡易型）</li> <li>・飲酒運転防止インストラクターによる教育サービス</li> <li>・運行管理者（貨物）取得者 34名、運行管理者・旅客取得者 10名</li> <li>・米国運輸省の飲酒測定器の認定リストにALC-PRO II（US）登録</li> <li>・台湾、スリランカでの導入実績あり</li> <li>・大手みんてつ 16社中13社（81%）の導入実績</li> </ul> <p>※みんてつ大手16社（日本民営鉄道協会より）</p>

## ◇ 会社概要

---

東海電子と言えば・・・



アルコール検知器のメーカー

# ◇ 会社概要

ハードウェアとソフトウェアを活用した  
東海電子オリジナルのコンサルティングサービスをスタート！



運転者台帳システム  
車両台帳システム  
指導・教育システム



ストレスチェックシステム



アルコール検知システム

事業所安全性チェックシート		安全意識	安全対策	安全文化
1	安全意識の醸成・向上に努めているか。			
2	安全対策の推進に努めているか。			
3	安全文化の醸成に努めているか。			
4	安全意識の醸成・向上に努めているか。			
5	安全対策の推進に努めているか。			
6	安全文化の醸成に努めているか。			
7	安全意識の醸成・向上に努めているか。			
8	安全対策の推進に努めているか。			
9	安全文化の醸成に努めているか。			
10	安全意識の醸成・向上に努めているか。			
11	安全対策の推進に努めているか。			
12	安全文化の醸成に努めているか。			

事業所安全性チェックシート

Ocapj 組織診断ツール		関係・意向・行動のプロパティ一覧		関係・意向・行動の総合得点	
1	関係・意向・行動のプロパティ	1.00	1.00	1.00	1.00
2	関係・意向・行動のプロパティ	1.00	1.00	1.00	1.00
3	関係・意向・行動のプロパティ	1.00	1.00	1.00	1.00
4	関係・意向・行動のプロパティ	1.00	1.00	1.00	1.00
5	関係・意向・行動のプロパティ	1.00	1.00	1.00	1.00
6	関係・意向・行動のプロパティ	1.00	1.00	1.00	1.00
7	関係・意向・行動のプロパティ	1.00	1.00	1.00	1.00
8	関係・意向・行動のプロパティ	1.00	1.00	1.00	1.00
9	関係・意向・行動のプロパティ	1.00	1.00	1.00	1.00
10	関係・意向・行動のプロパティ	1.00	1.00	1.00	1.00
11	関係・意向・行動のプロパティ	1.00	1.00	1.00	1.00
12	関係・意向・行動のプロパティ	1.00	1.00	1.00	1.00

組織診断ツール



運転特性診断ツール

- 
1. 会社紹介（コンサルティング活動）
  2. コンサルティング分析事例（概要）
  3. 支援フェーズ（事例紹介）
  4. コンサル事業のご紹介

## ◇ コンサル実施企業の概要



会社名	S社
所在地（本社）	東京都
設立	2001年3月
資本金	1,000万円
従業員数	290人
車両台数	260台
拠点数	11拠点
事業内容	一般貨物自動車事業
資格	Gマーク（安全性優良事業所）
荷物	食品

8

コンビニ、食品配送などの荷物を運送している企業

## ◇ 対象企業の概要

- ① 社長は安全が重要と考えている（事故を減らしたい）
- ② 国土交通省は事故が起こる度に法令の厳格化をしているが、それ以上に社内ルールを厳格化している
- ③ ドライブレコーダーとデジタルタコグラフでドライバーを常時監視している
- ④ ルールを強化しているにもかかわらず、2017年には死亡事故という重大事故が起きている
- ⑤ ルール強化、監視の強化をしても事故件数は減少していない

全社で同じルールを適用している中、  
「**事故件数が多い営業所**」と「**事故件数が少ない営業所**」があることがわかった。

## ◇ S社のルール強化と事故件数の推移

表-1. S社 全社事故件数推移

年度	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年 (1月～6月)
事故件数	55件	41件	46件	53件	37件
速度制限	55km/h	55km/h	55km/h	55km/h	54km/h
急ブレーキ 急発進					罰則対象
備考				死亡事故	



## ◇ S社の分析ポイント

全社で同じルールを適用している条件において

- ① なぜ、本社営業所では事故件数が多いのか
- ② なぜ、岩槻営業所は事故件数を少なく抑えられるのか

この2点について、メカニズム解明法で事故が起こるメカニズムを解明する。

表-2. 本社営業所と岩槻営業所 事故件数比較

	2017年 (1月～12月)	2018年 (1月～6月)
本社営業所	17件	11件 (6月だけで4件)
岩槻営業所	2件	0件

---

なぜ、本社営業所では事故件数が多いのか

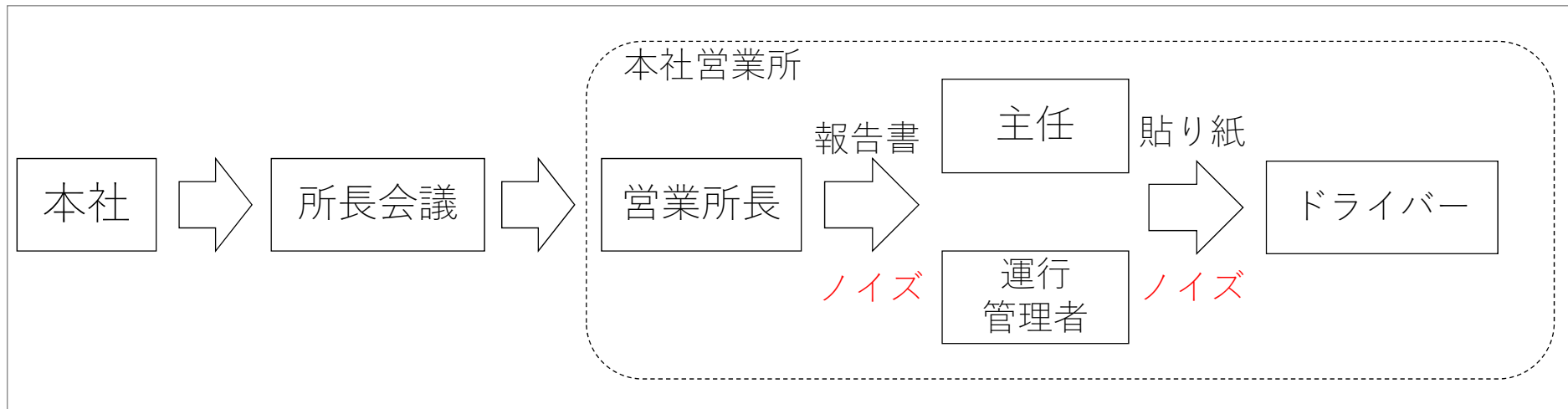
# ◇ 本社営業所ではなぜ多くの事故が発生するのか

表-3. 本社営業所 事故件数推移とルール強化

	2017年												2017年
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	事故総数
事故件数	1			1	1	2	2	2	2		4	2	17
ルール強化												・速度制限ルール 55kmから54km へ変更	

	2018年							2018年上期
	1月	2月	3月	4月	5月		6月	事故総数
事故件数	2	2	1	1	1		4	11
ルール強化					・再発防止策報告書提出義務 ・ルール違反に対する厳罰化			

## ◇ 本社営業所ではなぜ多くの事故が発生するのか

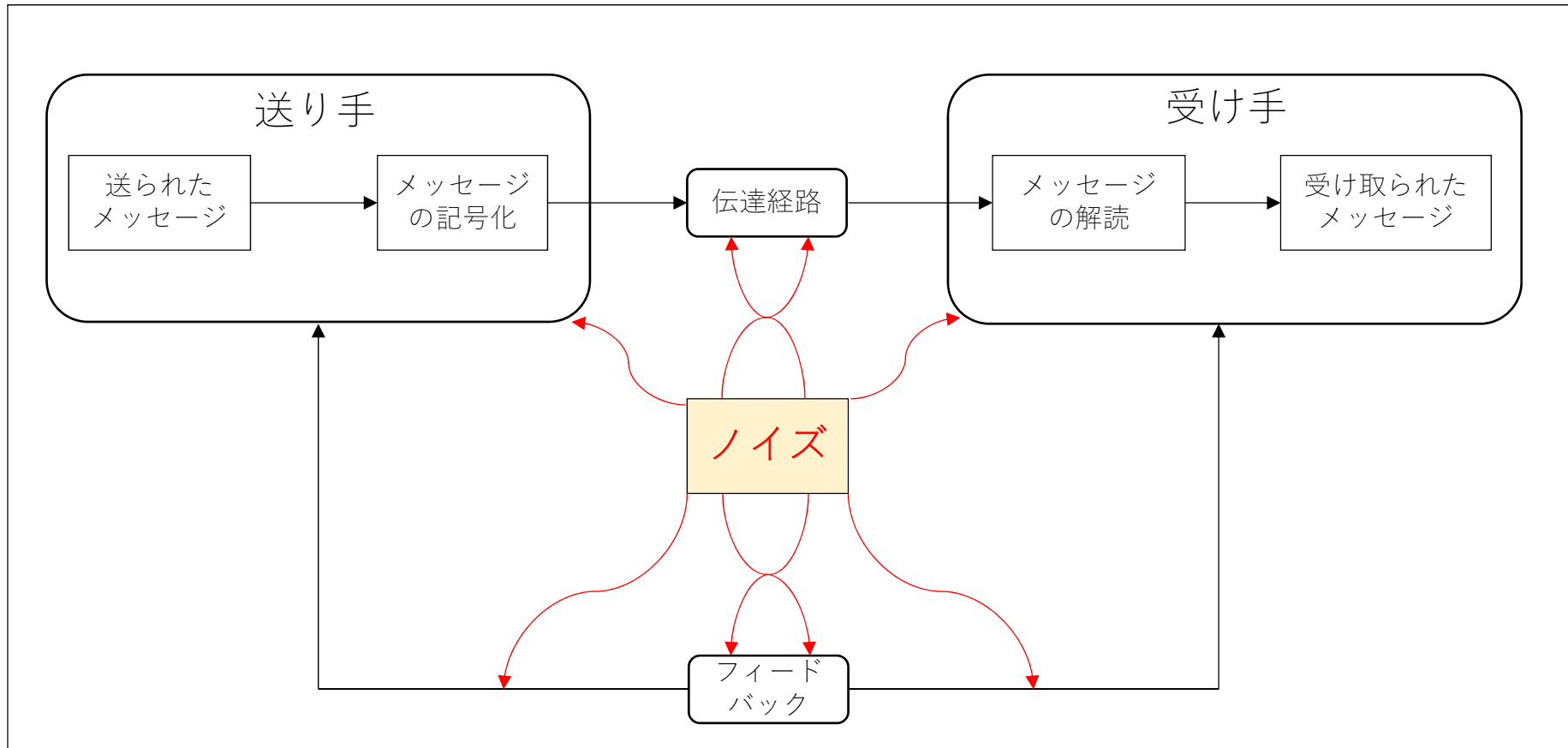


### < 本社営業所 特徴 >

- ① 本社からの指示に従う（ルールの強化があればそのまま伝える）
- ② ドライバーへの伝達は貼り紙
- ③ 新規の仕事は基本すべて受け入れる（イレギュラーの仕事でも）
- ④ 管理職である所長と主任もドライバーとして外出してしまう（管理職不在）
- ⑤ ドライバーとの会話の時間が極端に少ない

# ◇ コミュニケーションプロセスのモデル

図-3. コミュニケーションプロセスのモデル



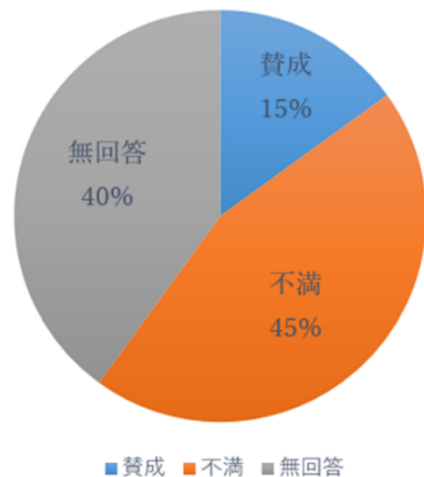
引用：組織行動のマネジメント、ダイヤモンド社、2009

ノイズ：受け手（聞く側）の先入観、価値観、うわさなどが影響する

## ◇ インタビューでのドライバーの不満

### <インタビューからの発見事実>

- ① 本社からのルールが一方的に伝わっている
- ② 本社からのルールに納得していないドライバーがほとんど
- ③ インタビューでイライラして話す人が多かった
- ④ 全ての決定事項について説明がないという意見が多い



- ・とにかく一方的で本社は人の意見を聞かない（複数人）
- ・速度について納得感がない。前もって言ってくれなかった。突然だった。
- ・指示に対して納得感がない（複数人）
- ・55kmから54kmに速度制限の設定を変更されることをみんな知らなかったことに問題を感じる。（複数人）
- ・本社は落ち着きがなく、すぐにいろいろとルールを変えるもう少しドライバーの事を考えてほしい。会社から一方的な指示で意見を吸い上げることがないため、もう少し意見を吸い上げてほしい

## ◇ ドライバーの心理状況が事故につながる

### <ドライバーの心理状況>

① このルール強化に意味があるのか？  
(1キロの減速するのが事故防止になるのか)



② ドライバーにとって、ルールを守るインセンティブはない



③ ルールの強化に納得感がない。あまりにも一方的すぎる。



④ ストレスが溜まる



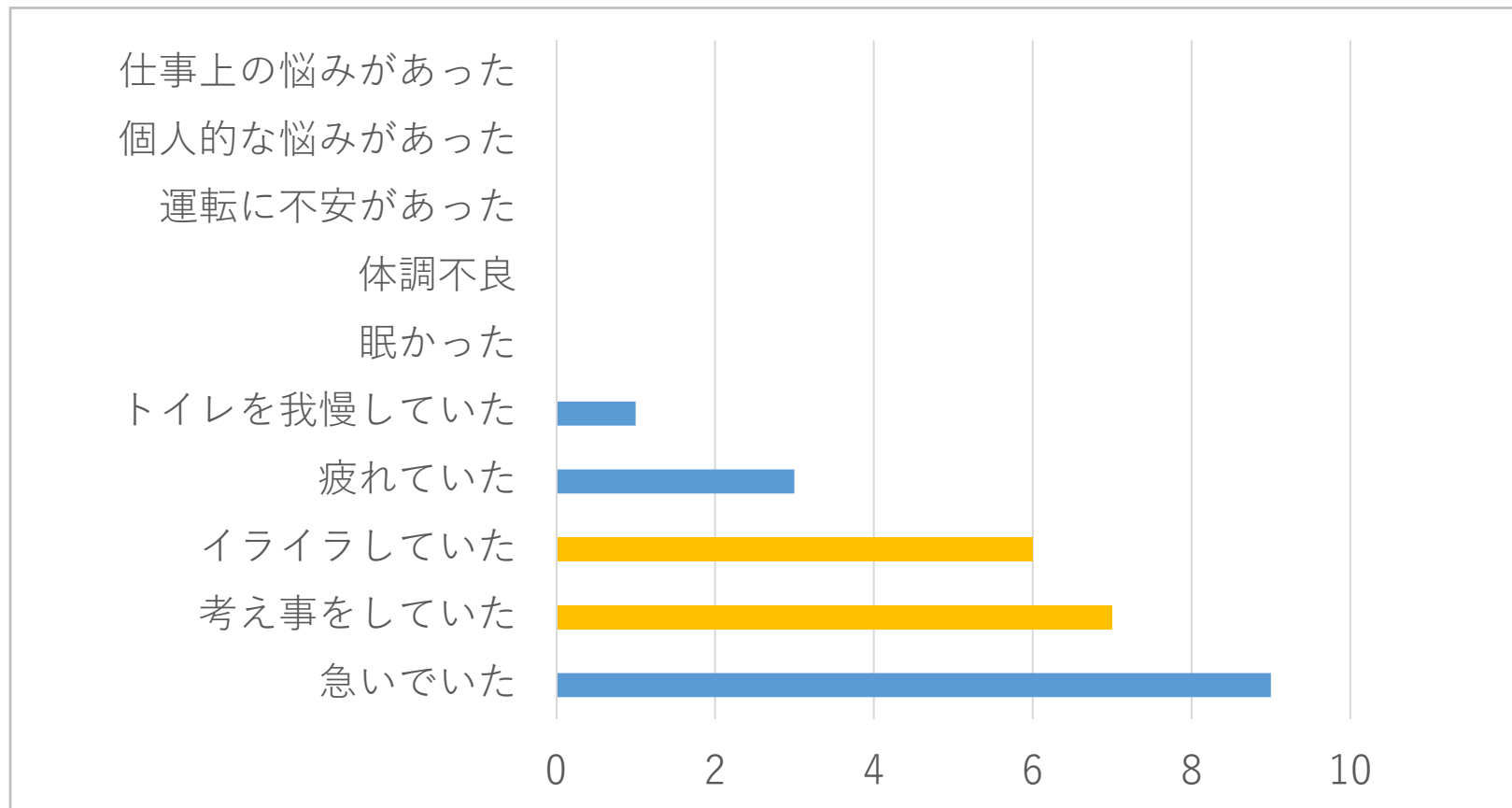
⑤ 運転に集中できない



⑥ 事故が発生

# ◇ 事業用自動車の事故要因（国土交通省）

図-4. 心理的要因による事故原因

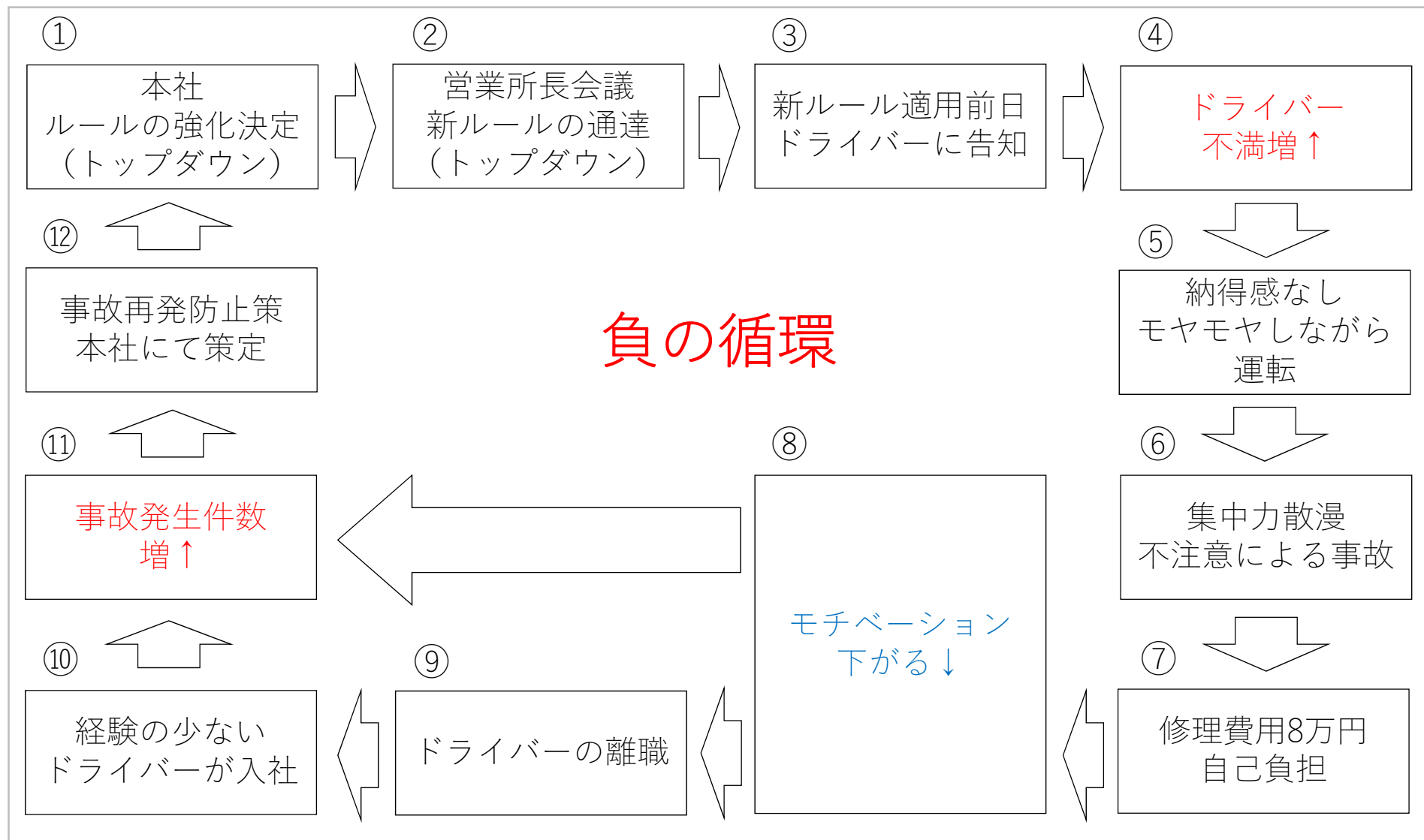


引用：国土交通省

心理的要因による事故原因（事業用自動車）はイライラや考え事をしているという場合が多い



# ◇ 事故が多発するメカニズム



---

なぜ、岩槻営業所は事故件数を少なく  
抑えられるのか

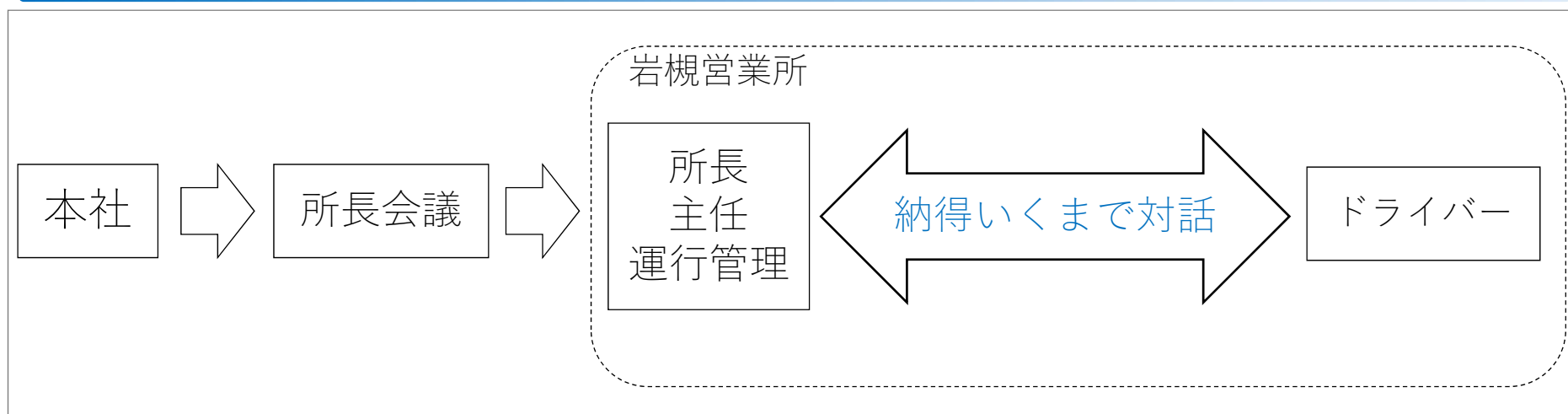
## ◇ なぜ岩槻営業所は事故件数を少なく抑えられているのか

表-4. 岩槻営業所 事故件数推移とルール強化

	2017年												2017年
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	事故総数
事故件数		1								1			2
												・ 速度制限ルール 55kmから54km へ変更	

	2018年						2018年上期
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	事故総数
事故件数							0
					・ 再発防止策報告書提出義務 ・ ルール違反に対する厳罰化		

## ◇ なぜ岩槻営業所は事故件数を少なく抑えられているのか



### < 岩槻営業所 特徴 >

- ① 本社からの指示に従う
- ② ドライバーへは納得いくまで双方で対話をする
- ③ イレギュラーの仕事は受けない
- ④ 管理職である所長と主任は常にどちらかが常駐している
- ⑤ ドライバーとの会話が深い

## ◇ 岩槻営業所 インタビューからの事実分析

### <インタビューからの発見事実>

- ① 本社のルール変更に対して不満はある
- ② 所長がドライバーとコミュニケーションを丁寧に行っていることがわかる
- ③ ドライバー同士でもコミュニケーションを取っている
- ④ ルールの強化に対して理解をしようと努力をしている

- ・ 「あれやれ、これやれ」が多いが、所長はドライバーといつも話をしてくれる。
- ・ 不平不満はあるけれど、それは営業所で解消できる事だとは思っている。
- ・ 所長だけでなく、ドライバー同士でも理解し合うことも必要で、理解できない人がいれば、理解できている人が説明をすればよい。
- ・ 説明をしたらわからないやつはいない。
- ・ ドライバーではあるが、他のドライバーに対してフォローをしてあげたい。

## ◇ ドライバーの心理状況と事故との関係

### < ドライバーの心理状況と事故との関係 >

① 「なぜ、事故をしていない営業所も同じ扱いのするのか。事故のあった拠点のみで良く、一生懸命安全運転をしている拠点も巻き込むべきではない。」（インタビューより）



② 所長が本社に代わりルールの意図について説明。なぜ岩槻営業所も守るべきなのか、時間をかけてドライバーに説明をする。



③ 所長の説明により、所長が言うなら守ろう。と意識が変わる



④ 営業所独自の表彰制度もあり、ストレスには変換されない

# ◇ 不満を打ち消す、事故防止のメカニズム



# ◇ 管理職とドライバーのコミュニケーション

図-5. 本社営業所 コミュニケーション

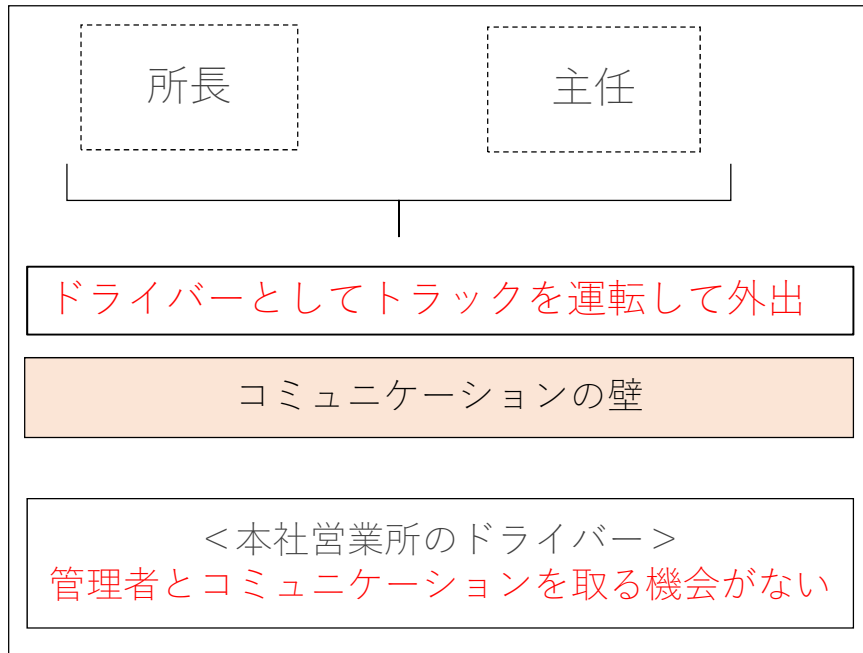
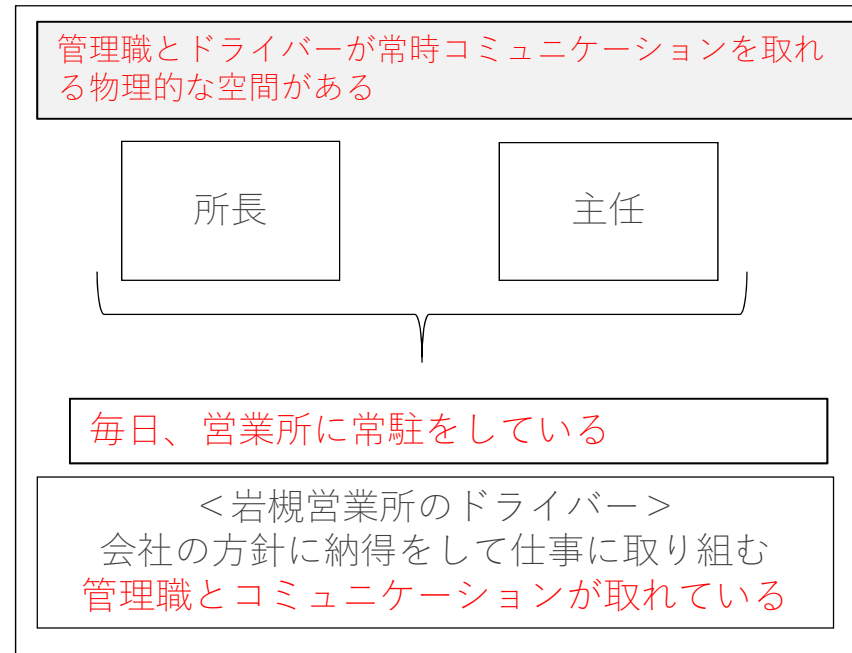


図-6. 岩槻営業所 コミュニケーション



## <本社営業所と岩槻営業所>

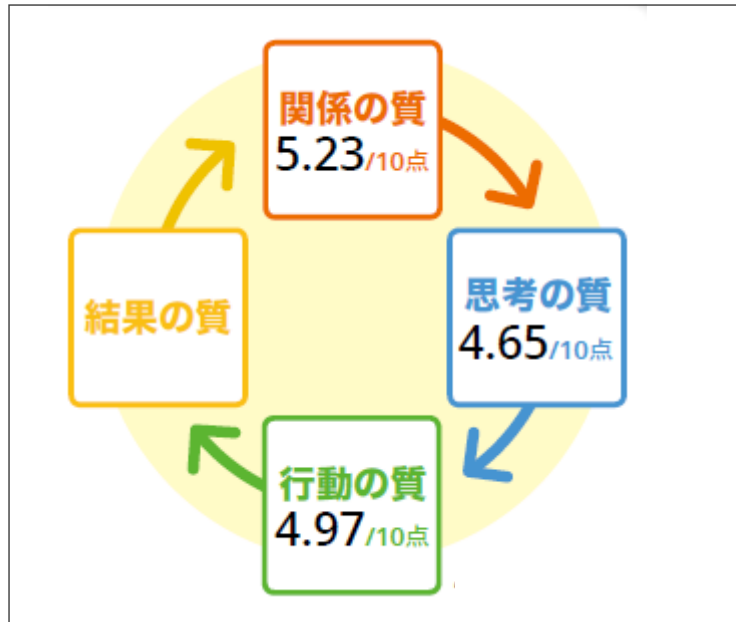
- ① 本社営業所は管理職とドライバーが物理的にコミュニケーションを取る機会がない
- ② 本社営業所にはドライバーを承認する「褒める機会」がない

本社営業所はルールの背景を知る事もできず、ルールを強化されるばかりで仕事に対して承認される機会が岩槻営業所と比べ、圧倒的に少ない

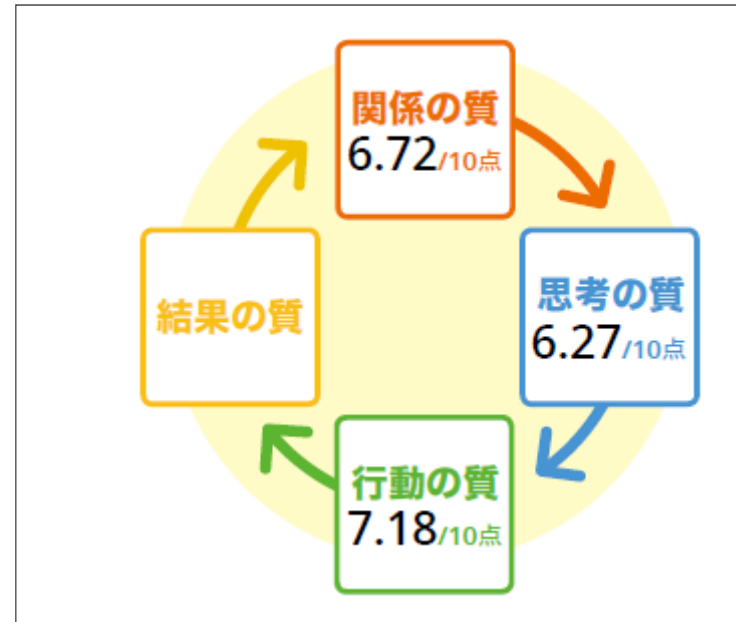


# ◇ 参考（組織診断：Ocapi）

本社営業所 循環モデル指標



岩槻営業所 循環モデル指標



## ◇ 分析結果の結論

---

### < 結論 >

1. ルールの強化だけでは、重大事故を抑止する効果は薄い
2. ルールの運用を効果的にするためには、規制を受ける側の理解が必要
3. 規制する側と規制される側のコミュニケーションの機会が必要
4. ルールと監視による締め付けや罰則の強化は規制される側の「ストレス」を増加するだけで、それが仕事のパフォーマンスを下げる
5. 罰則だけではなく、仕事を承認するための「褒める機会」が必要

- 
1. 会社紹介（コンサルティング活動）
  2. コンサルティング分析事例（概要）
  3. 支援フェーズ（事例紹介）
  4. コンサル事業のご紹介

## ◇ 支援フェーズ

---

### 第1回目支援

所長、主任（営業所No2）に対して分析結果のフィードバック

### 第2回目支援（所長、本社担当者）

課題に対しての実施する項目を議論

### 所長会議（幹部会議）への参加

幹部会議への参加 ⇒ トップダウン（社長、役員）の会議  
営業所長が話す機会がない。

### 第3回目支援（所長、本社担当者）

- ・ 個人面談の実施（One on Oneミーティング）
- ・ Thank you cardの実施
- ・ 所長会議のフィードバックを一人ひとりに行う

### 第4回目支援（社長、所長、本社担当者）

営業所に社長を呼び、2日間ずっと座ってもらう。  
（ドライバーとのコミュニケーション）

### 所長会議（幹部会議）への参加

本社営業所からボトムアップの提案時間を頂き、発表

---

# ◇ 第3回目支援 (One on One ミーティング)

疑問・要望	疑問・要望
嘱託制度について、60歳を過ぎた後でも作業は変わらないのに、年間で貰える賞与等が減額されるのは納得がいかない。	追走での視察をたまにはやってほしい
担当業務内で各従業員の情報共有が少ない	意見を聞いてくれる場をつくってほしい
ミーティング等定期的に行ってほしい。	車両故障時の対応を円滑にして
待機の長い業務（車輛）はカーテンを取り付けてはいけないのか？	若い世代の意見を取り入れてあげたらどうか
月1回の親睦会を検討してほしい	今の仕事は時間も短く休みも多く非常に満足している
センター出発時間を改善してほしい	〇〇と〇〇の給料の仕組みを同じにしてほしい
健康診断が毎回再検査になる。信用できない	担当業務の増便が用意されていない
何かを変えるとき、事前に情報を周知させるべき。伝えていても文句は出るもの	代走要員を作ってほしい
スロープを飛ばす人が居る。10km以下を徹底してほしい	〇〇の〇〇さんが対応が悪い
早積みとかの仕事を、他の人にもやらせるべき	外部に増車を頼まずに自社で回してほしい
1便上りを改善してほしい	〇〇会議の後に共有してほしい
なんで本社は〇〇に引っ越してこないのか？	本社そのものが分からない
専門職の営業を置かないのか？	本社（〇〇車庫）この名前表記はなに？
何かを始めるとききちんと説明してから始めてほしい	担当してる仕事の運賃は？
新入社員を入れた時、本社を見学させてあげたらどうか？	担当業務の台数は日々一定にならないのか？
事務所の完成時期は？	納品先で起こった事や車両の不具合や、担当者同士の情報が共有されていない
ボーナスの査定基準を教えてください	固定車以外が汚すぎる
有給の金額を11600にしてもらえないのか？	班長がもう一人いれればいいと思う
担当業務において、出勤時間を早く出させてほしい	労働者からすると会社がどこを目指しているか分からない
2019年に心臓のペースメーカを入れ替えます。	今後の会社が不安
転職をしようか悩んだ時期があったが、ここに残って良かった	自分のコースがいくらなのか知りたい
寿退社するような会社はダメな会社	親睦会を開いてほしい
新人指導時、作業や運転だけでなく、体の使い方等教えてあげた方がいい	今の状態で満足
基本作業のマニュアルを作成した方がいい	〇〇〇〇コースのコース組を見直してほしい
他業務の人たちと親睦会を開催してほしい。	速度や急ブレーキを厳しくしたきっかけは
給料明細を以前の詳しいものに戻してほしい	砂利のせいで車が汚れる
〇〇新店が出来ると〇〇に振られるのはなぜ？	将来的に会計士やコンサルティング業がやりたい
エアサス車輛を導入してほしい	手当が少ない
細かいことを言わなくなったので仕事しやすくなった。	ある時期が来たら他のコースを見てみたい
4台以上入ってるグループ毎に班長を作ってほしい。常に現場に入る人が班長になってほしい	健診の時間を午後にしてほしい
運転技術講習をやってほしい	班長の役割がもっと良くなれば
事故対策の専門的担当者を本社でつくってほしい	交通費がもっと出ればいい
なぜ本社は〇〇に移転しないのか？	自分の意見が管理者で共有されていない
ホームページを見てない人がいるのでは	子供の学費がかかるので、もう少し働きたい
コースローテーションを考えてほしい	共有事項をもっとしっかり伝えるべき

- 
1. 会社紹介（コンサルティング活動）
  2. コンサルティング分析事例（概要）
  3. 支援フェーズ（事例紹介）
  4. コンサル事業のご紹介

# ◇ 現状の事例

A営業所



- ・ 営業所が汚い
- ・ 書類が整備されていない
- ・ 目標がない
- ・ 売上のみで安全意識ゼロ
- ・ 点呼が雑
- ・ 事故が多い

リスク高

B営業所



- ・ 書類が整備は整備されている
- ・ 書類の管理はできていない
- ・ 書類が活用されていない
- ・ 目標はあるが振り返りがない
- ・ 安全への意識が薄い
- ・ 事故は多くはないが減らない

リスク中

C営業所



- ・ 書類はしっかりと整備
- ・ 書類の管理もできている
- ・ 書類が活用されている
- ・ 目標も設定されている
- ・ 安全への意識が高い
- ・ 事故が少ない

リスク低

同一企業で営業所によって管理方法、安全への意識に大きな差がある

# ◇ コンサルティング後

本社にて全営業所の書類管理を把握

A営業所



- ・書類はしっかりと整備
- ・書類の管理もできている
- ・書類が活用されている
- ・目標も設定されている
- ・安全への意識が高い
- ・事故が少ない

B営業所



- ・書類はしっかりと整備
- ・書類の管理もできている
- ・書類が活用されている
- ・目標も設定されている
- ・安全への意識が高い
- ・事故が少ない

C営業所



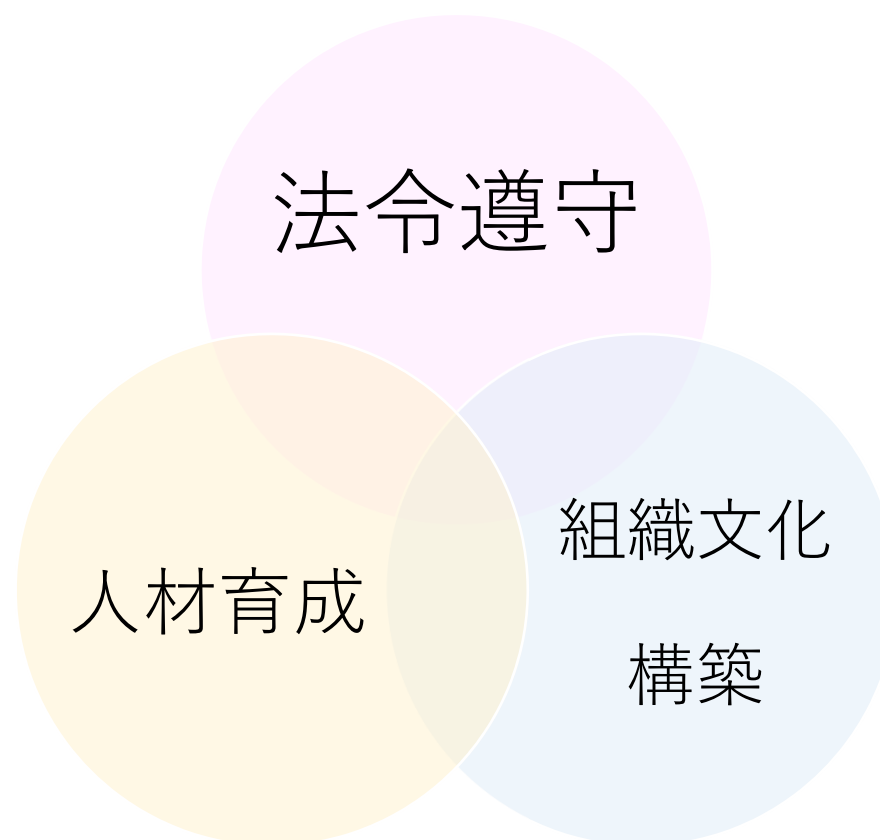
- ・書類はしっかりと整備
- ・書類の管理もできている
- ・書類が活用されている
- ・目標も設定されている
- ・安全への意識が高い
- ・事故が少ない

全ての営業所が高いレベルで同じ管理ができている状態



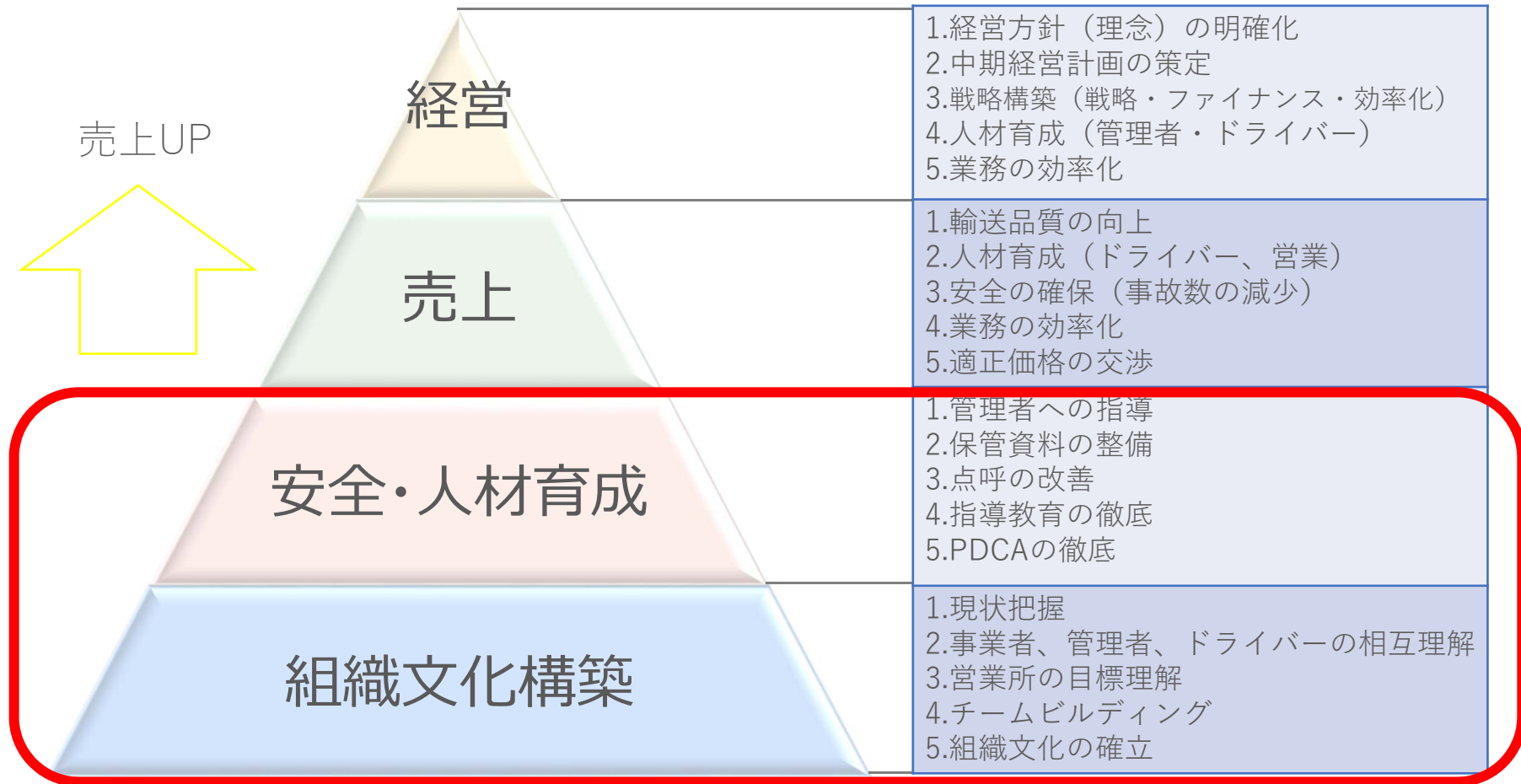
## ◇ コンサルティング 支援

---



東海電子は自律型組織構築の支援を致します

# ◇ コンサルティング概要



# ◇ チェンジマネジメント

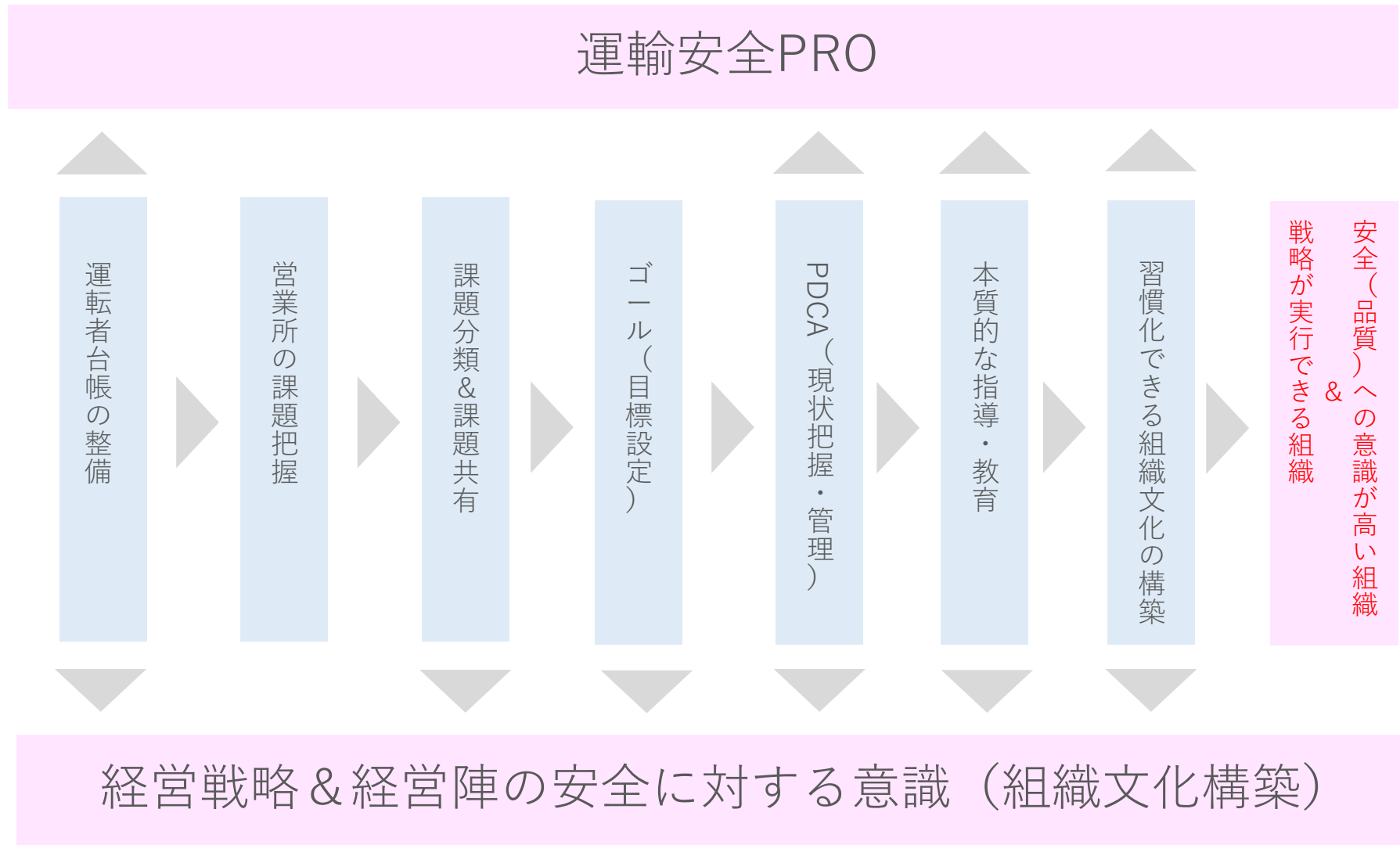
ステップ	テーマ	詳細項目
Step 1	1. 変革計画を立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 変革の意識付け</li> <li>・ 目指すべきビジョン（どんな営業所にすべきか）</li> <li>・ （経営者）営業所トップのコミット確保</li> </ul>
Step 2	2. 組織を動かす	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ チェンジの“見える化”を実現</li> <li>・ 組織のキーパーソンへの理解</li> <li>・ 個々のステークホルダーの巻き込み（ドライバー等）</li> </ul>
Step 3	3. 変革を“織り込む”	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 変革の基本方針と連動した組織体制/人材配置</li> <li>・ サポートインフラと業績管理体制の整備</li> <li>・ ロードマップ上に、コミットメントの具体化</li> </ul>
Step 4	4. 変革を維持する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継続的に変革を振り返り、改善する仕組みを構築</li> <li>・ 変革を実現した経験を活かして、更なる高みを目指す</li> </ul>
Step 5	5. 戦略性、一貫性のあるコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コミュニケーション手法を構築・継続的にアップデート</li> <li>・ 個々のステークホルダーが感じているニーズ・リスクを考慮して、タイミングとメッセージの骨格を作成</li> <li>・ マネジャー人のコミュニケーションスキルを磨く</li> </ul>
Step 6	6. プロジェクト全体のプロセス管理を確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 変革ロードマップの構築</li> <li>・ プロジェクトの進捗管理</li> <li>・ 組織横断の課題への対応</li> <li>・ チーム間の進捗/検討内容の共有促進</li> </ul>

# ◇ 運輸安全PRO 企業の安心・安全への支援

---



# ◇ 理想のゴールまでのステップ



# ◇ 運輸安全PROを活用した組織改革

## 現状

運転者台帳が管理ができていない  
例) ・運転者台帳に記載漏れがある  
・ファイリングはしてあるが、  
使用することはほぼない



指導・教育の記録管理ができていない  
例) ・営業所毎の管理で本社は実態が把握できていない  
・営業所によっては記録管理に不備がある



本質的なドライバーの指導ができていない  
例) ・法律に定められた指導をとりあえず行っている  
・営業所毎でバラつきが大きい



ドライバーの健康管理  
例) ・ドライバーの健康管理が実際はできていない  
・点呼時にドライバーの状況が  
把握できていない



点呼業務の質が営業所でバラバラ  
例) ・点呼実施率が100%でない  
・点呼の質が運行管理者（補助者）によって  
バラバラ



## 目指すべきゴール

全ての営業所で同じレベルの台帳管理ができている  
例) ・運転者台帳の記載漏れがない  
・クラウドにおいて管理され、活用している



全ての営業所において指導教育の記録管理ができている  
例) ・いつでも指導教育の記録が閲覧できる状態  
・営業所において同じ質で管理がされている



法令遵守だけでなく、本質的な指導・教育ができている  
例) ・法令に限らず、安全が向上する教育  
・ドライバーの特性を把握した教育


















健康診断の結果を有効活用できている  
例) ・定期診断結果で重要なポイントは共有できている  
・健康診断結果を活用した指導ができている



点呼業務が営業所依存ではなく確実な点呼が行われている  
例) ・点呼実施率が100%  
・薬の服用など、ポイントが共有された点呼



# ◇ 安全意識向上改革

現状		目指すべきゴール
企業戦略・安全への方針がよくわからない 例) ・とりあえず事故がなければ良いだろう ・営業所の売上が担保されれば良い 		企業の理念・企業戦略、安全への方針が浸透している 例) ・経営陣の安全への動機づけが強い  ・社員に対してトップの方針が浸透している
営業所の組織風土を意識していない 例) ・自分の業務ができていれば他は気にしない  ・個人作業以外は興味がない		全員が営業所の組織文化の変化に敏感 例) ・環境の変化に気づく人材が多い  ・常に改善を意識できる
営業所のコミュニケーションがない 例) ・ドライバーは運転のみで、他の人に興味がない  ・仕事に追われていて、余裕がない		活発なコミュニケーションが行われている営業所 例) ・組織の縦・横のコミュニケーションが活発  ・居心地の良い職場環境
社内の人を良く知らない 例) ・ほかの人のパーソナリティがわからない  ・健康状態などには無関心		孤立ではなく、協力し合える組織 例) ・相手のことに興味を持っている人材が多い  ・趣味、健康状態などを共有しやすい環境
売上だけに執着している 例) ・とにかく売上。安全は後回し  ・安全については話をできる雰囲気ではない		安全があつての売上 例) ・安全に対する意識が高い  ・意見を言える組織文化

## ◇ 安全意識を向上させる動機づけ（レイヤー毎）

Step	輸送安全規則 (参照先)	誰が	やらなければならない	誰の義務
Step 1	7条	事業者	(中略) 運転者に対し、点呼を行わなければならない	事業者の義務
Step 2	17条	運転者	(中略) 事業者が行う点呼を受けなければならない	運転者の義務
Step 3	20条	運行管理者	(中略) 運転者に対して点呼を行わなければならない	運行管理者の義務

当事者意識を各レイヤーで持つ動機づけが重要



## ◇ 安全意識を向上させる動機づけ（運行管理者の義務）

選任されていない運転者の運転禁止	告示に従った乗務割の作成	点呼実施 (検知器義務)	乗務記録をつけさせる	乗務員への指導監督	事故の記録をつける
無資格者の運転禁止措置	酒気を帯びている乗務員を乗務させないこと	点呼記録	乗務記録を保存する	指導監督の記録保存	運行指示書の作成、指示、保存
休憩・睡眠施設の管理	疾病疲労等健康状態を把握し、乗務させない	点呼記録の保存	運行記録計の管理、保存	補助者への指導監督	過積載に関する指導監督
交替運転者の配置	運転者台帳の作成	アルコール検知器の常時有効性保持	異常気象時の安全確保	適性診断を受診させる	積載方法に関する指導監督

運行管理者は当事者意識を持っているか

# ◇ 営業所 法令遵守度確認

## 事業所安全性チェックシート

チェック項目	チェック欄<Yes or No>		
	意味を理解している	指示されずとも実施している	全て実施が できている
乗務員の休憩・睡眠施設の保守、管理は適正か。			
事故記録が適正に記録され、保存されているか。			
運転者台帳が適正に記入等され、保存されているか。			
車両台帳が整備され、適正に記入等されているか。			
運行管理規程が定められているか。			
事業計画に伴い、必要な員数の運転者を確保しているか。			
過労運転防止を配慮した勤務時間、乗務時間を定め、これを基に乗務割が作成されているか。			
過積載による運送を行っていないか。			
点呼の実施及びその記録、保存は適正か。			
乗務等の記録(運転日報)の作成・保存は適正か。			
運行記録計による記録及びその保存・活用は適正か。			
運行指示書の作成、指示、携行、保存は適正か。			
乗務員に対する輸送の安全確保に必要な指導監督を行っているか。			
特定の運転者に対して特別な指導を行っているか。			
特定の運転者に対して適性診断を受けさせているか。			
整備管理規程が定められているか。			
整備管理者に所定の研修を受けさせているか。			
日常点検基準を作成し、これに基づき点検を適正に行っているか。			
定期点検基準を作成し、これに基づき、適正に点検・整備を行い、点検整備記録簿等が保存されているか。			
就業規則の何故必要かを理解し、届出されているとともに規則に即した判断をしている。			
36協定を締結し、届出されているとともに協定に即した労務管理をしている。			
改善基準告示の内容を理解し、拘束時間、休憩時間、休息時間、連続てう			
所要の健康診断を実施し、その記録・保存が適正にされているか。			
輸送の安全に関する基本的な方針を策定している。			
輸送の安全に関する目標を設定している。			
輸送の安全に関する計画を作成している。			
運輸安全マネジメントの取組みを公表をしている。			
事故防止対策マニュアル等を活用している。			

営業所の実態を把握し、改善することからスタートする

# ◇ 経営者インタビュー

## ◇ (V) – MOGST

### (V)-MOGST

- Vision ビジョン
- Mission 使命：何をするか
- Objective 目的：何を成し遂げたいか
- Goal 目標：どこまでやるか
- Strategy 戦略：どうやって達成するか
- Tactics 戦術：具体的に何をするか

企業の成長には、経営者の  
想いを共有することが重要

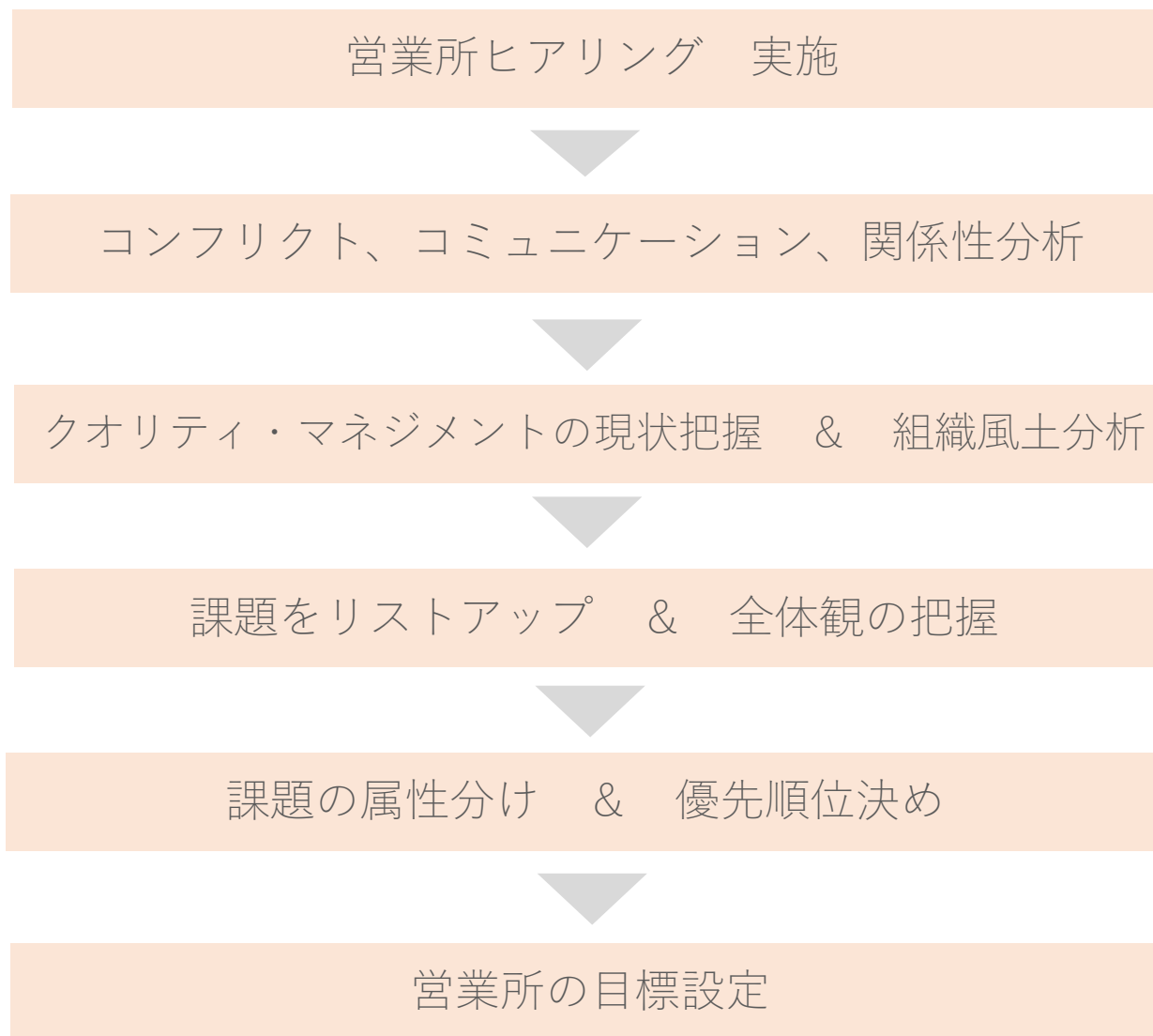
### <経営者インタビュー項目例>

- ◇ 経営者の理念浸透
- ◇ Visionの共有
- ◇ 中期経営計画の共有
- ◇ 戦略（単年度）の共有
- ◇ 戦術の共有
- ◇ 社員に対する考え方の共有
- ◇ 安全に対する意識の共有

# ◇ 組織分析（営業所ヒアリング & 客観的分析）



営業所ヒアリング（全員対象）  
ヒアリング時間 一人30分



# ◇ 個人運転特性分析 (OD式 & 運転シミュレータ)

## ◇ OD式運転特性診断

## ◇ ACM300 運転適性診断

運転適性診断票		結果解説とアドバイス	
同年代	標準比較		
反応の速さ	5	5	反応時間は平均よりもかなり早めでした。反応時間に速い時と遅い時の差が少し見られます。同じ年代の方と比べると、かなり繊細な動作ができています。動作が遅い分の余裕を他の車や歩行者などへの気配りに利用しましょう。一定の動作をしているつもりでも、人の動作には「むら」が付きものです。この分も考えに入れて、ゆとりを持った運転をすることが大切です。
操作の選択と速さ	3	3	マークの見落としや誤った反応が少し見られます。動作の決断と実行にかかる時間はやや早い方です。反応時間に速い時と遅い時のむらが少し見られます。少し課題が難しくなるとずいぶん間違ってしまうものです。運転は、複雑な判断の積み合わせです。ゆとりを持って「正しく戻る」ことが大切です。判断が必要な動作には特に「むら」が出やすいものです。この「むら」のために適切な操作が遅れた時にちよつとしたことが事故に結びつくので注意しましょう。
正確なハンドルの操作	1	1	コースを相当大きくはずれてしまいました。コースに対してハンドル操作が少し早すぎました。前半に比べて後半で走行コースが乱れたようです。ハンドルを切りすぎたり、蛇行運転になつたりしがちです。ハンドル操作で自分が心に描いた通りのコースを走れているか確かめてみましょう。長く複雑なコースが続いたりすると、注意を失つのがかなり難しいようです。長時間の運転は避けて休養を多めにとり、疲労を防ぎましょう。
複数の課題への注意の仕方	5	5	マークに対する反応の正確さは良好でした。マークに対する反応はやや早い方です。コースをかき乱しはしてしまいました。周囲に気をとられてハンドル操作が乱れました。急な歩行者の飛び出しや周りの車の進路変更にもあわてないよう、ゆとりのある運転が大切です。操作の積み合わせでも大きな成績の低下はありませんでしたが、判断の誤りが見られますので、実際の運転はくれぐれも慎重にしてください。
総合評価	3	3	ハンドル操作に乱れが見られます。疲れやすいか、「なれ」が遅いことが考えられます。操作が組み合わさった時、ハンドルの操作がおろそかになります。

実施日: 2017/01/27 10:21  
年齢: 32 性別: 男性 運転経験: 1,000~9,999km  
免許証番号: ??????????  
氏名: ヒコタタカヒロ

東海電子株式会社

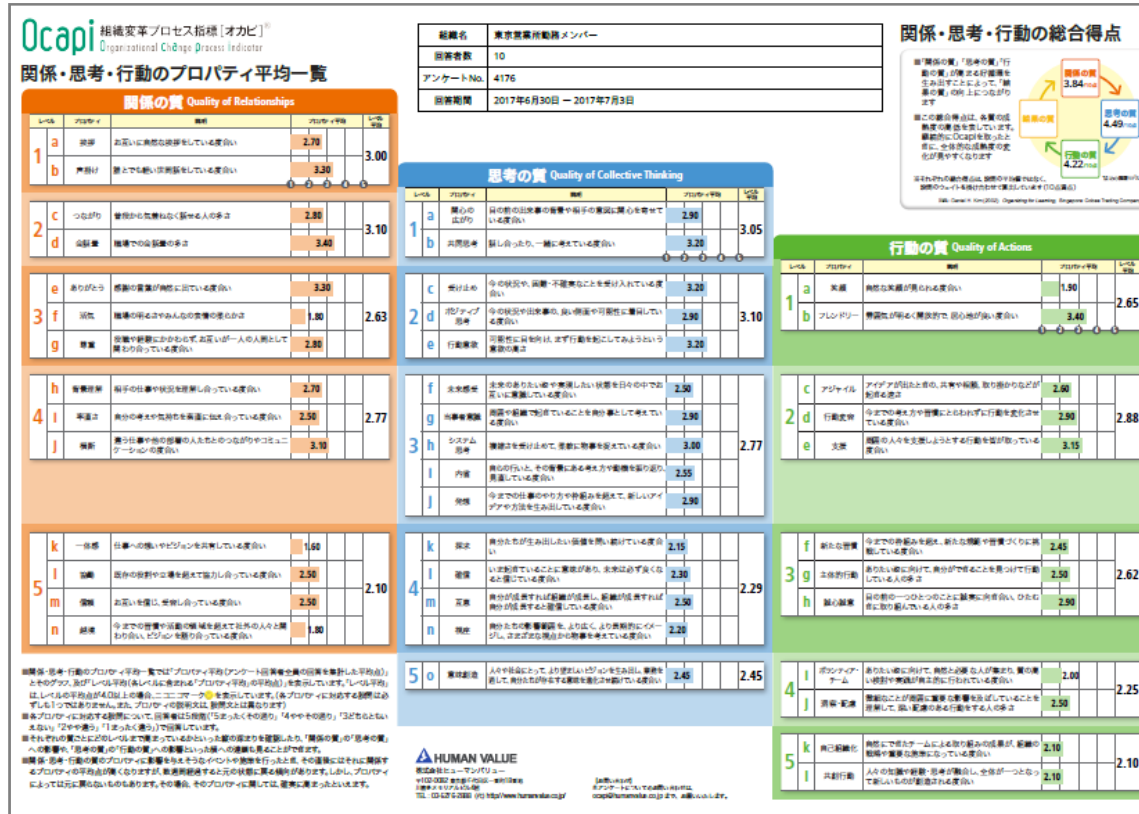
- < 個人運転特性の重要性 >
- ◇ 個々の運転特性を把握
  - ◇ ドライバーへの指導・教育への活用
  - ◇ 自己認知
  - ◇ 安全・品質マネジメントへの活用
  - ◇ 適切な職務 (配車)
  - ◇ 点呼時の活用
  - ◇ 管理者への指導・教育



OD式の検査時間は一人60分程度

# ◇ 組織分析 (OCAPI組織分析)

## ◇ OCAPI組織変革プロセス診断



- < 組織特性分析の重要性 >
- ◇ 組織の活性化
  - ◇ チームビルディング
  - ◇ 風土構築
  - ◇ 点呼・指導への活用
  - ◇ 品質の向上
  - ◇ 働きやすさへの活用

アンケートについて

○設問数 60問 ○回答所要時間 約15分

○回答方法 ウェブ回答 (PC、ipad、i-phone)

# ◇ 組織分析（OCAPI組織分析）

---

## Ocapiの仕様

### アンケート

- ・ 設問数：60問
- ・ 回答所要時間： 約15分
- ・ 回答方法：ウェブ回答（PC、iPad、iphone）

### レポート

- ・ アウトプットする対象

設定した職場や組織ごとにレポートが出力される。

※個人に対してのレポートはありません。

- ・ レポートの内容

変革の取り組みに対する捉え方

結果の質に対する捉え方

関係・思考・行動のプロパティ平均一覧

関係・思考・行動の総合展

# ◇ 個人特性分析 (CUBIC分析)

## ◇ CUBIC 個人特性分析

自己分析シート

Page 1

2009/06/26

アプリケーション科

一般

サンプル

### 1 どういう性格・パーソナリティか

型	性格の傾向	強	弱	指数
感覚型	内閉性: 気配が薄くあり内省的なタイプ	<div style="width: 30%;"></div>		31
	客観性: 思慮深く冷静に判断するタイプ	<div style="width: 60%;"></div>		47
活動型	身体性: 活動的で機敏に動き回るタイプ	<div style="width: 80%;"></div>		74
	気分性: 気分で行動に変化があるタイプ	<div style="width: 70%;"></div>		68
努力型	持続性: 何事も粘り強くやり通すタイプ	<div style="width: 50%;"></div>		45
	反動性: 反動等を重視し行動するタイプ	<div style="width: 40%;"></div>		44
権威型	競争性: 競争心が強く積極的に動く傾向	<div style="width: 60%;"></div>		59
	自尊心: 自らのプライドを尊重する傾向	<div style="width: 50%;"></div>		41
自制型	慎重性: 慎重に意思決定して動く傾向	<div style="width: 80%;"></div>		83
	節制性: 悔えすぎず遠慮がちな傾向	<div style="width: 70%;"></div>		81

■この人の中心性格は「活動・身体性」と並び「活動・気分性」であるが、「競争・競争性」や「反動・反動性」といった傾向も本人は意識している。

●「活動・身体性」及び「活動・気分性」の人のパーソナリティクエスチョナリーで、思いがたかたことを深く実行し続けることが得意なタイプです。行動は手抜きをせず、際まで徹して、思いがたかたことを深く実行し続けることが得意なタイプです。行動は手抜きをせず、際まで徹して、思いがたかたことを深く実行し続けることが得意なタイプです。

●もう一方の性格傾向  
内にもついてもついても、外向的な人といえます。関心は常に社会的な出来事に向かい、職務の要請に応じても、周囲の状況に応じて、柔軟に立ち回れる人です。自分の強みにも、周囲の状況に応じて、柔軟に立ち回れる人です。

### 2 一般的な場面での社会性

社会性の傾向	強	弱	指数
確信性・居座り	<div style="width: 80%;"></div>		71
周囲との協調性	<div style="width: 90%;"></div>		74
責任感・一貫性	<div style="width: 70%;"></div>		42
自分への信頼感	<div style="width: 60%;"></div>		47
指導・指示傾向	<div style="width: 70%;"></div>		66
仲間との気遣い	<div style="width: 80%;"></div>		63
感懐の安定度合	<div style="width: 40%;"></div>		36
指導への従順性	<div style="width: 60%;"></div>		62
自ら進んで実行	<div style="width: 80%;"></div>		64
社会的自立確立	<div style="width: 70%;"></div>		60

●「感懐の安定度合」について  
感懐の安定度合は、日常を含む場面での落ち着きや、物事の処理、時間配分に対峙する場合の感懐リズムを指し、その時、場面での自己の役割がどの程度安定しているかを示しています。この傾向が高い場合は、▼多少のこと動揺はしるようであるが、誰かがいると落ち着いて作業ができることもある  
▼気分が落ち着かない、気分がよくなるが、その時、状況に応じて役割が異なるということがある。仕事内容や役割分担をしっかりと理解し、状況に応じて役割をこなす必要がある。

●「周囲との協調性」について  
周囲との協調性は、人との輪を大切に、他人への協力などを惜しまない姿勢のことです。仲間と共通の目標に向かい、組織内で必要な役割を担うための必要なものですが、この傾向が高い場合は、▼自分の考えが固く、周囲の意見や自分の意見が通じず、そればかりになってしまう  
▼他人のことを考えず、自らの権限的な提案や行動が通じなくなってしまう  
といった行動になることでもあります。組織では協調性も大切なことですが、もう少し自己主張をしてみたり、自ら進んで実行することやグループ全体の活動にもつなぐ、新たな提案等が求められる可能性もあります。

### 3 心理イメージ

●心理イメージをイラストにあらわす

活動的な性格 → 丸顔  
他人の意見を尊重し受け入れる → まっすぐな眉  
周囲を引っ張っていく → 太い眉  
やる気あふれている → 大きな瞳  
新しいことをやりたがる → 目尻が上がっている  
自分たちが得意でない → 目尻が下がる  
人と一緒にいるのが好き → 笑った口元

となり、右のような顔があらわされます。

●「感懐・対人能力」について  
周囲との関係、特に部下を引っ張っていくことができ、自分でも自信を持って行動しているようです。リーダーとしての役割を担う上で、自分の力を信じていることが重要です。指導や指示、いざというときに動揺しない精神力など、必要な要素は様々ですが、やはり自分自身を評価していくことは、実際の行動が伴わなくなります。また、専門的な知識や技術力がなくては、指導力のあるリーダーがつかまりませんから、日々の自己研鑽は必要不可欠です。まず自身の経験が期待できます。

●「思考能力の発展」について  
スキル面での自信があり、また新しい分野でも進んで発展していくことができるようです。組織に必要不可欠として、高く評価されていることでしょう。自分らしい視点や外部に伝えている、組織全体の状況にのまっています。専門的な知識や技術力など現在持っている能力は維持するだけでなく、さらに伸ばしていけば、周囲からの信頼もますます高まります。これらは自分の中だけでおきているのではなく、他のメンバーにも伝えていくことが必要となります。リーダーとしての経験を期待します。

●「感懐・対人能力」について  
周囲との関係、特に部下を引っ張っていくことができ、自分でも自信を持って行動しているようです。リーダーとしての役割を担う上で、自分の力を信じていることが重要です。指導や指示、いざというときに動揺しない精神力など、必要な要素は様々ですが、やはり自分自身を評価していくことは、実際の行動が伴わなくなります。また、専門的な知識や技術力がなくては、指導力のあるリーダーがつかまりませんから、日々の自己研鑽は必要不可欠です。まず自身の経験が期待できます。

●「思考能力の発展」について  
スキル面での自信があり、また新しい分野でも進んで発展していくことができるようです。組織に必要不可欠として、高く評価されていることでしょう。自分らしい視点や外部に伝えている、組織全体の状況にのまっています。専門的な知識や技術力など現在持っている能力は維持するだけでなく、さらに伸ばしていけば、周囲からの信頼もますます高まります。これらは自分の中だけでおきているのではなく、他のメンバーにも伝えていくことが必要となります。リーダーとしての経験を期待します。

●「感懐・対人能力」について  
周囲との関係、特に部下を引っ張っていくことができ、自分でも自信を持って行動しているようです。リーダーとしての役割を担う上で、自分の力を信じていることが重要です。指導や指示、いざというときに動揺しない精神力など、必要な要素は様々ですが、やはり自分自身を評価していくことは、実際の行動が伴わなくなります。また、専門的な知識や技術力がなくては、指導力のあるリーダーがつかまりませんから、日々の自己研鑽は必要不可欠です。まず自身の経験が期待できます。

●「思考能力の発展」について  
スキル面での自信があり、また新しい分野でも進んで発展していくことができるようです。組織に必要不可欠として、高く評価されていることでしょう。自分らしい視点や外部に伝えている、組織全体の状況にのまっています。専門的な知識や技術力など現在持っている能力は維持するだけでなく、さらに伸ばしていけば、周囲からの信頼もますます高まります。これらは自分の中だけでおきているのではなく、他のメンバーにも伝えていくことが必要となります。リーダーとしての経験を期待します。

●「感懐・対人能力」について  
周囲との関係、特に部下を引っ張っていくことができ、自分でも自信を持って行動しているようです。リーダーとしての役割を担う上で、自分の力を信じていることが重要です。指導や指示、いざというときに動揺しない精神力など、必要な要素は様々ですが、やはり自分自身を評価していくことは、実際の行動が伴わなくなります。また、専門的な知識や技術力がなくては、指導力のあるリーダーがつかまりませんから、日々の自己研鑽は必要不可欠です。まず自身の経験が期待できます。

●「思考能力の発展」について  
スキル面での自信があり、また新しい分野でも進んで発展していくことができるようです。組織に必要不可欠として、高く評価されていることでしょう。自分らしい視点や外部に伝えている、組織全体の状況にのまっています。専門的な知識や技術力など現在持っている能力は維持するだけでなく、さらに伸ばしていけば、周囲からの信頼もますます高まります。これらは自分の中だけでおきているのではなく、他のメンバーにも伝えていくことが必要となります。リーダーとしての経験を期待します。

< 個人特性把握の重要性 >

- ◇ 職務への動機付け
- ◇ 指導教育での活用
- ◇ 相互理解
- ◇ 価値観の共有
- ◇ コミュニケーションの向上
- ◇ キャリアプランへの活用

CUBIC 検査時間 一人15分~30分

50/57

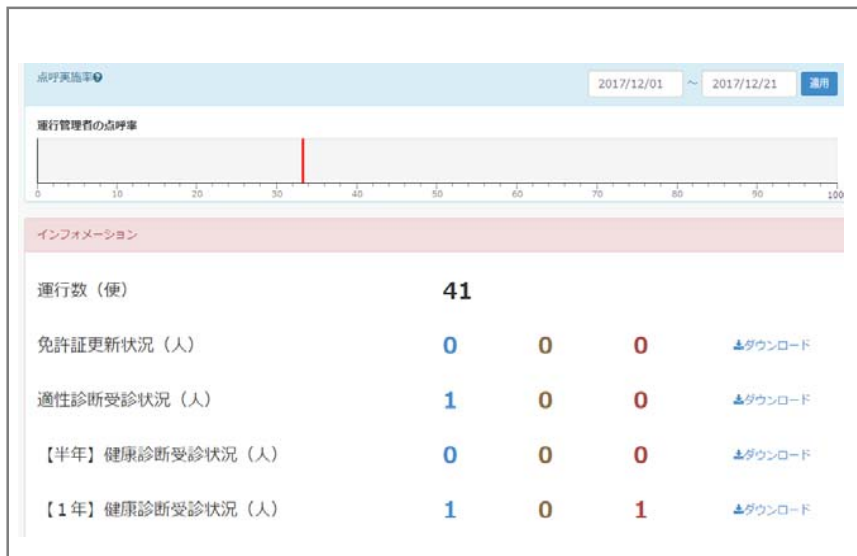
TOKAI-DENSHI INC



# ◇ 安全管理の徹底



## ◇ 運輸安全PRO ステータスマニター



## <安全への意識改革>

- ◇ 書類管理の徹底 (台帳、点呼記録簿など)
- ◇ PDCAができる組織
- ◇ 点呼時のコミュニケーション (本質) の追求
- ◇ 本質的な指導の実施
- ◇ ドライバーに適した指導・教育
- ◇ 働きやすい風土
- ◇ 安全に対する社員の意識向上
- ◇ 輸送品質の向上
- ◇ 入社したいと思える企業文化構築

# ◇ 運転者台帳の確実な管理 & 活用



## ◇ 運輸安全PRO 運転者台帳

(2080) 東海 誉浩 メッセージボックス

花粉症  
薬の服用はなし  
集中力の継続にムラがあるため、長時間の運転に注意

基礎データ管理 個人情報 運転経験 免許証管理 資格 適性診断 賞罰 事故・違反 指導教育 健康診断 既往歴

従業員番号 2080

氏名 東海 誉浩

フリガナ トウカイ タカヒロ

営業所 東京事業所

部門 営業部

職種 運行管理者

配置転換を行い履歴を記録する

変更年月日 \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

変更理由

<紙での管理からクラウド管理へ>

- ◇ どの営業所も同じレベルの管理が  
できている
- ◇ 情報に抜け漏れがない
- ◇ 本社でも指導・監督ができる
- ◇ 管理だけではなく、台帳の有効活用
- ◇ 台帳を活用した指導・監督
- ◇ 台帳を活用した配車
- ◇ 指導・監督の漏れをなくす

# ◇ 本質的な教育

## ◇ 運輸安全PRO eラーニング管理画面

表示件数 10 件 検索:

コース名	講座名	開始日	終了日	期限	状況	結果
一般的な指導及び監督の実施マニュアル	トラックを運転する場合の心構え	2017/11/07	2017/11/07	-	終了	終了
アルコール常識問題カテゴリ	アルコール常識講座			-	未実施	未実施

全2件中から2件を表示 前のページ 1 次のページ

## ◇ ドライビングシミュレータ データ分析画面

【実施日時】 2017/06/26 11:04:49 【営業所】 東京事業所 【年齢】 24  
【運転経験 (最近1年間の走行距離)】 100km未満 Excel出力

項目	評価 (大型)
総合	E 注意
速度	D やや注意
加速	E 注意
減速	E 注意
ハンドル	E 注意
安定性	E 注意

◎評価の見方  
評価は  
「A:優れている」  
「B:やや優れている」  
「C:普通」  
「D:やや注意」  
「E:注意」  
の5段階で評価しています。データが無くて、評価できない項目は「-:データなし」と表記されます。

実施日時	営業所	年齢	運転経験 (最近1年間の走行距離)	車種	総合	速度	加速	減速	ハンドル	安定性
2017/06/26 11:04:49	東京事業所	24	100km未満	大型	E	D	E	E	E	E
2017/06/23 16:02:11	東京事業所	24	100km未満	大型	E	C	E	E	E	E

### < 本質的な教育実施 >

- ◇ 法令遵守のみの教育ではない
- ◇ ドライバーの性格に合わせた教育
- ◇ トラックの車種に合わせた教育
- ◇ ドライバーの運転特性に合わせた教育
- ◇ 時系列で過去から現在を比較する
- ◇ 座学と動きのある教育のmix
- ◇ 相手に寄り添った教育の実現
- ◇ 安全運転を向上させるための教育
- ◇ 飲酒運転に関する教育
- ◇ 視覚に訴えかける教育
- ◇ 社会貢献など仕事への動機づけ

# ◇ 本質的な教育

## ◇ 飲酒に関する教育

アルコールの「1単位」  
～純アルコールを20g含む酒類～

					
ビール (度数5%)	日本酒 (度数15%)	ウィスキー (度数43%)	ワイン (度数12%)	チューハイ (度数7%)	焼酎 (度数25%)
500ml	180ml	60ml	200ml	350ml	100ml
目安： 中ビン1本 500ml缶1本	目安：1合	目安： ダブル1杯	目安： 小グラス2杯	目安： 350缶1本	目安： 小グラス半分

< 飲酒教育 >

- ◇ アルコールの基礎知識を学習する
- ◇ アルコール依存度を認識する
- ◇ 全員が飲酒に対して高い意識を持つ

## ◇ AUDIT (アルコールスクリーニングテスト)

AUDIT (アルコールスクリーニングテスト)

以下の1から10までの各項目について、最もあてはまる回答の番号に○をつけてください。  
※ 検査実施時は、点数を入れていないものを使用した。

1. あなたはふだん酒類(アルコール含有飲料)を、平均するとどの位の頻度で飲みますか。

まったく 飲まない (0点)	1か月に 1回以下 (1点)	1か月に 2~4回 (2点)	1週間に 2~3回 (3点)	1週間に 4回以上 (4点)
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

# ◇ 確実な点呼実施（意味のある点呼）



## ◇ 運輸安全PROメッセージボックス & 健康診断結果

**メッセージボックス**

花粉症  
薬の服用はなし  
集中力の継続にムラがあるため、長時間の運転に注意

実施年月日	健康状態	診断結果の所見摘要	添付資料
<input type="checkbox"/> 編集	2017/02/08	良い	2017健康診断.pdf
<input type="checkbox"/> 編集	2016/05/03	良い	2016健康診断.pdf
<input type="checkbox"/> 編集	2015/04/28	良い	2015健康診断.pdf
<input type="checkbox"/> 編集	2014/05/20	良い	2014健康診断.pdf

### < 確実な点呼 >

- ◇ 点呼実施率100%
- ◇ ドライバーとのコミュニケーション向上
- ◇ ドライバーの体調管理  
(ストレスチェック)
- ◇ 薬の服用の有無
- ◇ 乗務する車両とドライバーの特性管理
- ◇ 確実な運航指示

運輸安全PROをフルに活用することで  
確実な点呼を実現する

# ◇ コンサルティング スケジュールイメージ



# ◇ スケジュール詳細

## ◇ 各項目所要時間

1. 営業所ヒアリング 30分/人
2. Ocapi 15分/人
3. OD式 60分/人
4. CUBIC 15分～30分/人

合計：140分/人

項目	1月		2月				3月				4月				5月				6月				7月				8月				9月				10月				
	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W				
運転者台帳整備 (入力作業)	17日	24日																																					
キックオフ		24日																																					
営業所ヒアリング																																							
営業所書類管理確認 (指導チェッカー)																																							
Ocapi																																							
OD式																																							
CUBIC																																							
事実分析																																							
全体ミーティング (目標設定)																																							
PDCAサイクル確認																																							
営業所総括																																							
本社報告																																							



2018年8月8日

株式会社〇〇〇〇 本社営業所  
安全・組織分析報告書

東海電子株式会社  
コンサルティングチーム



# 目次

---

はじめに .....	2
第1章. 社長のビジョンと事故防止対策への考え方 .....	3
・ビジョン .....	3
・事故防止対策への課題（社長の考え） .....	3
第2章 事故が起こるメカニズムを検証する .....	5
2-1. 本社営業所ではなぜ多くの事故が発生するのか.....	5
・本社営業所の概要.....	5
・インタビュー分析.....	7
第3章 事故を抑止するメカニズムを検証する .....	15
3-1. なぜ岩槻営業所は事故件数を少なく抑えられているのか .....	15
・インタビュー分析.....	16
3-2. 岩槻営業所の事故抑止がされる理由を分析する.....	20
・岩槻営業所独自の取り組み .....	21
第4章 本社営業所と岩槻営業所組織診断からの分析 .....	29
第5章 今後の提案 .....	35

## はじめに

---

本コンサルティングの目的は、本社営業所の安全意識の向上、及び、本社営業所の事故件数を減少させる（事故防止対策）ための調査、分析である。また、事故件数の少ない岩槻営業所と比較をすることで、何を改善すれば事故件数の減少に繋がるのかを検証する事、及び、本社営業所における本質の課題抽出をすることを目的としている。

そのため、本調査においての報告は、本社営業所を否定するものではなく、他営業所と比較することにより、組織の改善に向けた提案をするものである。

## 第1章. 社長のビジョンと事故防止対策への考え方

---

### ・ビジョン

社長が目指そうとしている会社のビジョンは大きく3つに区分した。

- ① 5年以内に自社倉庫を立て3PL（サードパーティー・ロジスティクス）の企業を目指す（一つ上のレベルの企業になる）
- ② 社員満足度を向上させる  
（外部の従業員満足度サーベイで現在「C-」を「A」にする）
- ③ ドライバーの社会的地位を向上させたい  
（これは1社ではできないので業界全体として取り組みたい）

社長としては、過去の経験から従業員満足度を向上させ、そして更なる成長を成し遂げたいと考えている。

しかし、社長のビジョンである従業員満足度の向上とは逆に、事故防止対策についてはルールを強化しているにもかかわらず、それでもなお、事故件数が減少しない事実がある。

### ・事故防止対策への課題（社長の考え）

社長のインタビューにおいて、今後、自社が成長をしていくためには、事故件数を減らしていく取り組みをしないといけないと考えていることは明確である。

では、その事故件数を減少させるためには会社組織に対して、どのような取り組みが効果的と考えているのか、社長が考えている事故防止対策については大きく6つの項目に分けた。

- ① 年間の事故件数を所長の評価として人事考課に組み込み、所長に事故件数を意識させる
- ② 事故を減らすために社内ルールを強化する
- ③ 社員の賞与や表彰制度を充実させる（現状は年1回の無事故表彰のみ）
- ④ 所長の評価を売上ではなく対前年利益率にしている  
（事故件数が増えれば利益率が減るため）
- ⑤ 所長と現場とのコミュニケーションを増やすことが重要である
- ⑥ 所長をはじめとする管理職の育成が急務である

実際に社長が就任して以来、様々なルールを策定、実行しており、その事故防止対策ルールの概要は下記の通りとなっている。

- ① 一般道の速度制限は 54km（2017 年 12 月までは 55km/h）までとする（写真 2 参照）  
（デジタルタコグラフで監視をしている）
- ② 急ブレーキの禁止（デジタルタコグラフで監視をしている）
- ③ 急発進の禁止（デジタルタコグラフで監視をしている）
- ④ 事故を起こしたドライバーは事故再発防止策の提出を義務とする（写真 3 参照）
- ⑤ 事故が起きた場合、修理費の 8 万円まではドライバーの負担とする
- ⑥ デジタルタコグラフにおいて、①～③までのアラートを 1 ヶ月で 10 回検知した場合は警告書を提出、また、それを 3 回繰り返すと解雇通告される（2018 年 5 月より実施）
- ⑦ 出発時に安全唱和（3 つ）を必須とする

ここで注目すべきは、ルールを強化しているにもかかわらず、表 1 に示す通り、事故件数は毎年横ばいになっており、また、2017 年 12 月には茨城県において死亡事故を起こしている状況にある。そして、死亡事故後には更にルールを強化しており、上記⑥の事故防止対策に示した通り、2018 年 5 月からは月に 10 回以上の違反をしたドライバーに対して警告を出し、3 回警告を出した時点で解雇通告をするところまでルールを厳罰化している。

ここまでルールを厳しくしているにも関わらず、2018 年の 1 月から 6 月の半年間の短い期間において、事故件数は 37 件となっており、このままだと年間の事故件数は昨年以上にってしまう可能性さえある。

表-1 株式会社〇〇〇〇 事故件数推移

年度	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年 (1 月～6 月)
事故件数	55 件	41 件	46 件	53 件	37 件
速度制限	55km/h	55km/h	55km/h	55km/h	54km/h
急ブレーキ					罰則対象
備考				死亡事故	

引用：株式会社〇〇〇〇 社内資料

## 第2章 事故が起こるメカニズムを検証する

### 2-1. 本社営業所ではなぜ多くの事故が発生するのか

#### ・本社営業所の概要

本社営業所は一番トラックの保有台数が多い拠点であり、車両1台当たりの事故率が一番高い拠点でもある。

特に注目すべきは、2018年1月から更にルールを厳しくしたにもかかわらず、2018年1月から6月までの事故件数が今までにないスピードで増加していることである。

このことを踏まえ、インタビュー調査により明らかになった本社営業所の特徴を表2にあげる。

表-2 本社営業所 戦略と組織の状況

項目	本社営業所
所長の在籍年数	・半年
所長の方針	・本社の指示通り
業務拡大	・積極的に受け入れる (荷主からの依頼) ・営業からの新規の仕事は断らない
売上	・増加傾向
利益	・事故件数が多いため薄い
所長の業務	・配車業務がメイン
主任の業務	・半分以上は運転、内勤は少ない
ドライバー業務	・仕事によっては重労働
管理職とドライバーとのコミュニケーション	・非常に少ない
伝達事項(指示事項)	・貼り紙のみ
表彰制度	・無事故表彰(全社共通)
事故防止対策	・本社のルールに従う
有給取得	・かなり難しい
ドライバーへの指導教育	・ほぼない
従業員満足度(外部機関のサーベイ)	・低い
ドライバーの入れ替わり	・多い

表2で読み取れる通り、本社営業所は基本的に戦略、営業所の運用、管理、事故防止対策など、全てを本社の指示通りに従っており、この営業所独自の取り組みはない。また、この営業所は営業（取締役）が取ってきた新規の仕事は断らないという方針であり、ドライバーが不足していれば、所長、主任がドライバーとしてトラックに乗って業務をこなしている。そのため、所長と主任が不在の事が多いことも、この営業所の特徴である。そして、下記の表3の通り、2017年度、2018年度の事故件数は毎年増加しており、更にこの間に事故再発防止策が本社から2回実施をされたにもかかわらず、事故件数は減少するばかりか、逆に事故件数は増えている事実もある。

表-3 2017年度、2018年上半期 本社営業所 事故件数推移とルール変更の履歴

		2017年												2017年
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	事故総数
事故件数		1			1	1	2	2	2	2		4	2	17
														・速度制限ルール 55kmから54kmへ変更
		2018年						2018年上期						
		1月	2月	3月	4月	5月		6月	事故総数					
事故件数		2	2	1	1	1		4	11					
						・再発防止策報告書提出義務 ・ルール違反に対する厳罰化								

引用：株式会社〇〇〇〇 社内資料

## ・インタビュー分析

今回、ドライバーに対し、本社からのルールの強化や組織内の風通しについてどのように感じているのかをインタビュー実施した。

(インタビュー実施月 2018年4月)

特にこの営業所について注目すべきは、本社から通達のあった事故防止対策を忠実に守っているにもかかわらず、全営業所の中で一番事故件数が多いという事実である。本社での考え方が正しければ、事故防止対策のルールを忠実に守っていれば事故は減少するはずであるが、2018年6月には単月で4件もの事故が発生しており、そして、2018年7月現在では昨年の倍のペースとなっている。

[質問]

2018年1月より一般道の速度制限ルールを55kmからさらに下げた54kmになりましたが、これについてどのように思われていますか。

図-1 速度制限ルール 賛成と不満の集計

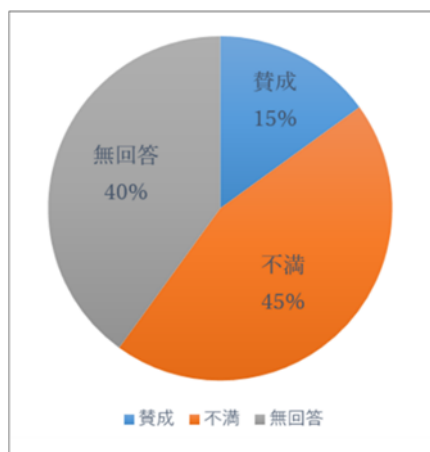


表-4 速度制限ルール 賛成、不満集計

賛成	不満	無回答
6名	18名	16名

この質問に対する回答は、図1の通り約半数のドライバーは55kmから54kmへ速度制限を下げたことに対して不満、もしくは効果的ではないと回答している。また、表8からわかるように速度制限を下げることに賛成をしているドライバーはわずか6名という結果となった。

次にインタビューの具体的なコメントを下記に示す。

### <ルールの厳格化肯定的な意見>

- ・速度を 1km 下げたことにより、事故は減っているのではないか（2 名）。
- ・慌てる必要もないので問題はない。
- ・54km でもなんてことはない。ただ、いつも急に指示があり「えっ？」となることが多い。

インタビューにおいて、3 名のドライバーはルールの強化に対して肯定的な意見を話した。但し、1 名はルールの強化は正しいと思うが、その決定事項の伝達があまりにも急であることには問題があると話をしている。

次に否定的な意見について下記に示す。

### <ルールの厳格化に否定的な意見>

- ・速度制限を厳しくしても事故は無くなっていない。逆に以前のルールのほうが事故は少なかったのではないか。
- ・締めつけが厳しすぎる。
- ・トラックに乗ったことのない本社の人間がルールを考えるのではなく、トラックに乗った経験がある人がルールは考えるべきだ。（3 名）
- ・指示に対して納得感がない（複数人）。
- ・とにかく一方的で本社は人の意見を聞かない（複数人）。
- ・もう少しドライバーの事を考えてほしい。本社からは一方的な指示ばかりで、意見を吸い上げることがないため、もう少し意見を吸い上げてほしい。
- ・速度制限について納得感がない。前もって言ってくれなかった。突然だった。
- ・60km 道路は 60km で走りたい。
- ・ルールが厳しくなっていており、不満が増えている（特に速度制限について）。
- ・法定速度より遅く運転すると道路状況の流れに乗ることが難しく、逆に運転しづらい。
- ・すべてがトップダウンで一方的。
- ・とにかくやる前に説明がない。いつもドライバーには全く伝えられていない状態で始まる。
- ・本社は落ち着きがなく、すぐにいろいろとルールを変える。
- ・ルートによっては、このルールは不公平感があると思う。
- ・54km は遅すぎる。意図がわからない。
- ・なぜ 60km から 6km スピードを落としたのか設定の根拠がわからない。
- ・55km から 54km に 1km 速度を下げたところで事故は減らない。

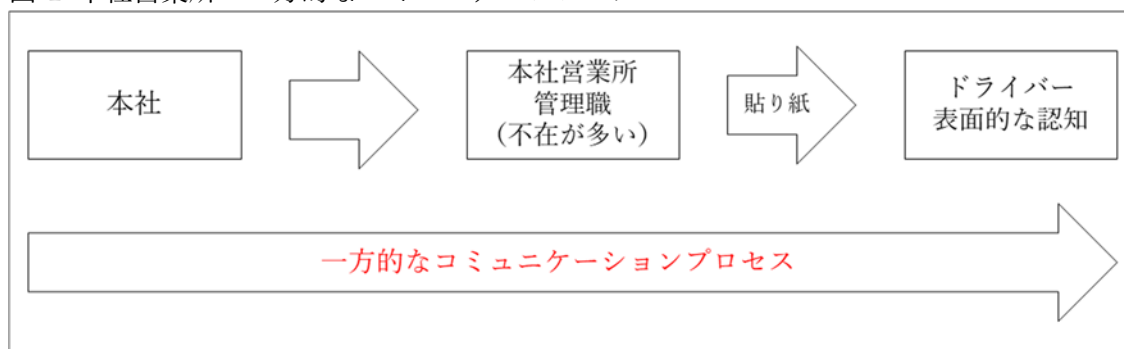


- ・事故をした人のみを対象にすれば良い。
- ・2台（神奈川）だけ 60km の速度制限の車があり、不公平ではないのか。
- ・60km の速度制限の片側 2 車線の環状線などでは、他の車が 60km で走っていて、更に深夜に走ることが多く、その時間帯はさらに他の車のスピードが速いので、正直 54km で走るのは危なく感じる（複数人）。
- ・55km から 54km に速度制限の設定を変更されることをみんな知らなかったことに問題を感じる（複数人）。

このインタビューより、約半数のドライバーは速度制限を厳しくするルールについて「効果的だとは思えない」と否定的な意見だった。また、インタビューから読み取れることは、ドライバーの感情として、ドライバーの思考を無視して、本社が一方的に決めたルールをドライバーに押し付けていると感じており、さらに、ルールを厳しくする際はいつもルール変更の前日に突然通達される事がほとんどで、「なぜルールが厳しくなるのか」また、「なぜそのようなルールになったのか」全く説明がなく、ドライバーが納得しているかどうかに関係なくルールの適用がスタートしているところに強い不満を持っているドライバーが多くいたのも明らかになった。

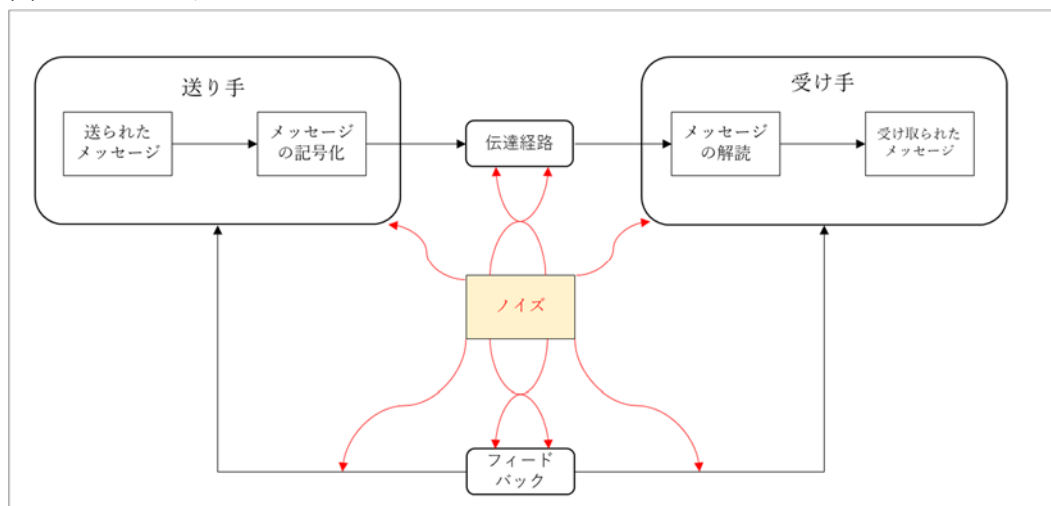
また、このインタビューから明らかになったのは、本社からのルールが通達され、そのルールが改正された背景や意味をドライバーが意味を理解できていないことがわかった。すなわち、情報の伝達が一方的になっているという事が明確になった。これを図に示すと、図2のように情報の伝達ルートが一方的になっていることは明らかである。

図-2 本社営業所 一方的なコミュニケーションプロセス



コミュニケーションプロセスというのは図3のように表現することができる。ここで重要なのが、コミュニケーションにおいて、送り手が伝えたい情報は伝達経路上でノイズが乗り、受け手に対して正確に情報が伝わっていない可能性があるという事である。そのため、コミュニケーションにおいて、受け手に正確に情報が伝わったのか、受け手から送り手に対してフィードバック（理解の確認）をするというプロセスが非常に重要となる。

図-3 コミュニケーションプロセスのモデル



これをさらに具体的に本社営業所のコミュニケーションプロセスを表すと図8の通りになる。これは今までのインタビューの結果から想定されるコミュニケーションプロセスであるが、現状の本社（送り手）と本社営業所（受け手）とのやり取りが一方通行であり、本社がルールを強化した際のルールを策定した背景や意図を、所長のフィードバックを受けずに伝えてしまっている。そして、そのルールの決定について、所長が理解しているかわからない状態で今度は所長が情報の送り手となり、主任と運行管理者に報告書ベースで決定事項として、一方的に情報を伝達している。当然ながら主任と運行管理者は会社の決定事項として認識をするだけで、このルール改定について本質を理解しようと努力する可能性は極めて低い。

この状態において管理職（所長・主任・運行管理者）から、この新たなルールで実際に規制される側となるドライバーに対して伝達が行われることになるのだが、ここでも本質を理解しないまま伝達をしており、それに加えて伝達方法については営業所の壁にルール改定を貼りつけて伝達が終わっている。

最後の伝達方法については貼り紙だけで伝達をしているため、この情報を受けた受け手であるドライバーはそれぞれの価値観（ノイズ）で受け止めることになり、そして、特に事故を起こしていないドライバーにとっては理不尽なルールを一方的に押し付けられることになる。

このように規制される側であるドライバーは、自分たちの理解を誰にもフィードバックする機会すらないため、結果として、このルールの強化がドライバーの不満へとつながり、その不満は現場の管理職やルールを策定している本社の幹部が気づくこともない。そして、ドライバーのモチベーションは下がり、ドライバーのストレスのみが溜まっている。その結果として、ルールの強化が事故防止ではなく、事故を起こす要因になっている可能性すらある。

この情報の流れを具体的に速度制限ルール変更の事例で更に検証をする。

㈱〇〇〇〇様においては事故が多発していることから、トラックの速度制限を 60 キロの制限速度の道路においても独自ルールとして 55 キロに変更をした経歴がある。

しかしながら、2017 年 12 月に死亡事故という重大事故が発生し、本社ではこの事故防止対策として速度制限を 55 キロから更に 1 キロ落とした 54 キロに制限することを決め、2018 年 1 月からこのルールが適用された。

この時のコミュニケーションプロセスは図 2 のようになっている事はインタビューより明らかになっている。

それでは、この時のドライバーの心理を実際のインタビューを基に考えると図 4 に示す通りになる。

図-4 情報伝達の流れとドライバーの心理状況

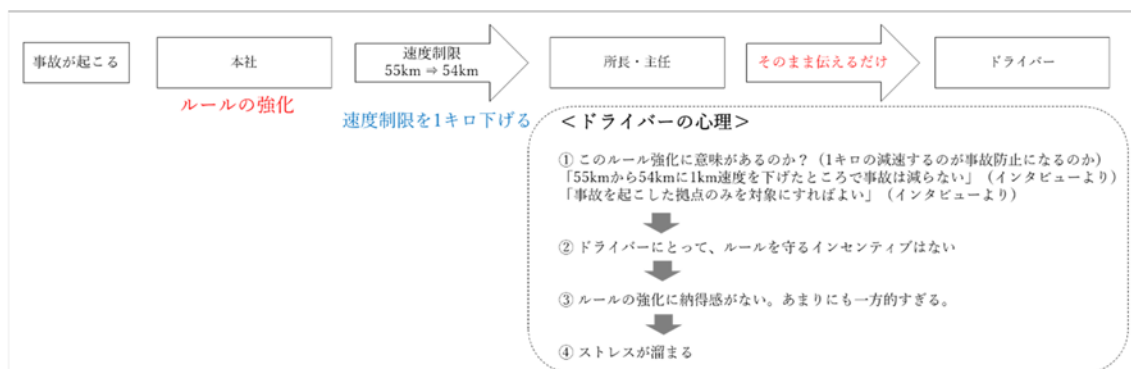


図 4 では、速度制限を 55 キロから 54 キロにするルールを本社のみ判断で変更した際に、営業所では、その背景をドライバーには話をしていない事から、ドライバーは「1キ

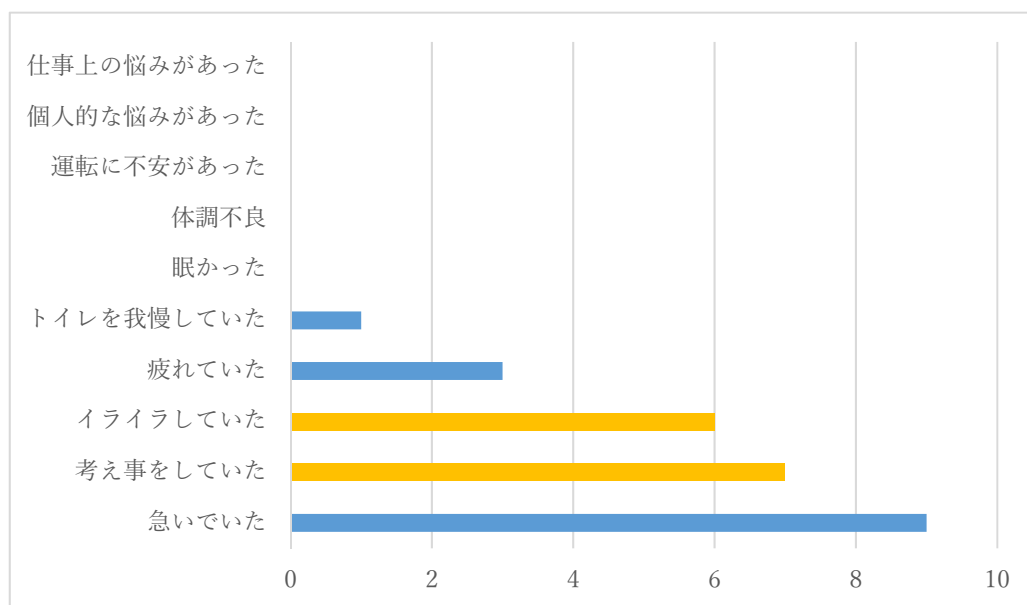
口の制限速度を変えたことに意味があるのか?」、**「そもそも事故をした人のみを対象にすればよい」と言った、納得感のない回答が多かった。**

しかし、ドライバーはその不満をフィードバックする相手もおらず、ドライバー同士で不満を言い合い、そして、ドライバーのストレスと変換されていると考えられる。

そして、このドライバーの抱えるストレスが事故につながるという分析は、図5に示す通り、国土交通省の分析でも発表されている。ここに示されているのは事故に繋がる心理的要因についての多くは**「考え事をしていた」、「イライラしていた」という理由が多い**ことが読み取れる。

これを(株)〇〇〇〇様に当てはめると、一方的で納得感のないルールを強制的に守らされることに対してドライバーはイライラし、また、ドライバーによっては**「なぜこんなルールができたのか」**など運転中にも考え事をしてしまう可能性が高くなるとインタビューから想定ができる。

図-5 心理的要因による事故分析

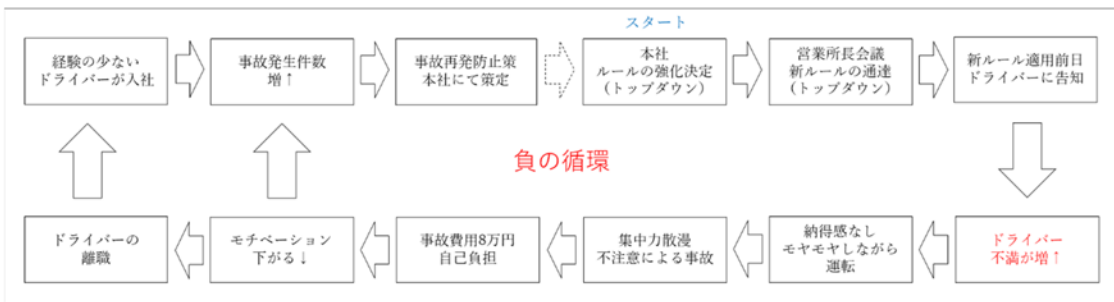


引用：『事故分析 回答編：講師用』、国土交通省

これまでの説明で、本社営業所のコミュニケーションプロセスにおいて、本社と所長から一方的にドライバーにルールが伝達され、それが不満やストレスになっていることは明らかになったと考えられる。

では、会社全体としてのコミュニケーションプロセスについても明確にしていく必要がある。この全体のコミュニケーションプロセスが「負の循環」になると事故の要因になると仮説を立てたのが図6である。

図-6 本社営業所の事故件数増の要因分析



この図6の「負の循環」とは、本社の判断でルールの強化を決めることがスタートになり、それを所長会議で通達をする。また、この所長会議では決定事項としてルールが伝達され、そこでルールの背景や問題点についてのディスカッションが行われることはないと言っている。そして、このルールが営業所に所属しているドライバーに展開されるわけだが、本社営業所の場合はドライバーに展開されるのはルールが適応される前日に突然「明日から〇〇〇〇の速度制限ルールは54kmになりますので、ルールを守って運転をしてください。」と伝えられる。

そのため、先程説明した通り、ドライバーは「なぜ急にルールが厳しくなった?」「このルール改正は本当に意味があるのか?」と様々な疑問を感じ、ドライバーが理不尽に感じるからこそ、規制される側のドライバーはルールを守ることにに対する不満が強くなっていく。それでもこの突然のルールを納得感のないまま守らざるを得ない状況となり、モヤモヤした状態で毎日運転をすることを強いられることになる。

このことから、ドライバーは運転中にも、様々なことを考え、イライラとストレスを抱えながら運転をする可能性は高くなり、また、ドライバーにとっては守るインセンティブもない54kmの速度制限にばかりに意識を集中させてしまい、本来集中すべき道路環境の変化に対する意識が薄くなり、そこから事故発生につながっている可能性がある。

そして、事故が発生すると(株)〇〇〇〇様のルールでは、車両修理代の最大8万円まではドライバーの自己負担を強いられ、このことが更にドライバーのモチベーションの低下に繋がっている。それが事故発生の確率を更に上げてしまっている要因とも考えるべきである。

また、このドライバーのモチベーションの低下から当然離職率も高くなり、その穴埋めとして運転経験の浅いドライバーを新規採用することで、更に事故が増加してしまうという「負の循環」に陥っている可能性が高い。

以上の事から、組織の風通しが悪く、ルール強化の本質が伝わらないままドライバーに指示が通達され、結果としてドライバーにストレスを抱え込ませる要因となり、それが事故の要因になっている可能性が高く、また事故が起これば、本社にて一方的な判断による更なるルール強化が策定され、通達されていくという「負の循環」が起きていると言える。

写真-1 本社営業所 情報伝達のための貼り紙



## 第3章 事故を抑止するメカニズムを検証する

### 3-1. なぜ岩槻営業所は事故件数を少なく抑えられているのか

では次に岩槻営業所について分析を行う。

岩槻営業所の年間事故件数はどの営業所よりも少ない。また、この営業所も本社営業所と同様に本社で策定されたルールを遵守している。

では岩槻営業所の事故件数はというと、表5の2017年と2018年の毎月の事故件数推移で読み取れるように、1年6ヵ月での事故件数は、わずかに2件である。

ルールの強化は本社営業所と同じ内容、同じタイミングで実施されており、この2つの営業所は全く同じ状況にあるはずだが、岩槻営業所は事故件数が圧倒的に少ないという事実があり、なぜルールが同じにもかかわらず、事故件数を少なく抑えられているのか、本社営業所と同様に分析をした。

表-5 2017年度、2018年度上半期の岩槻営業所事故件数推移

	2017年												2017年
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	事故総数
事故件数	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
												・速度制限ルール55kmから54kmへ変更	

	2018年						2018年上期
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	事故総数
事故件数	0	0	0	0	0	0	0
					・再発防止策報告書提出義務 ・ルール違反に対する厳罰化		

引用：株式会社〇〇〇〇 社内資料

ここから本社営業所と同様にインタビューを基に、2つの営業所の特徴をまとめ、更に本社営業所との比較を行う。それを表6に示し、この比較表を基に本社営業所と岩槻営業所との相違点を導き出す。

表-6 本社営業所と岩槻営業所の比較

項目	本社営業所	岩槻営業所
所長の在籍年数	・半年	・10年
所長の方針	・本社の指示通り	・本社の指示には従うが、一方的な指示については、ドライバーが納得するまで説明をする。
業務拡大	・積極的に受け入れる (荷主からの依頼) ・営業の仕事は断らない	・イレギュラーが発生する増便は受け入れない。(荷主からの依頼) ・営業の仕事は断ることもある
売上	増加傾向	横ばい
利益	・事故件数が多いため薄い	事故件数が少ないため高い
所長の業務	・配車業務がメイン	・営業所管理(方針の決定) ・本社からの方針について落とし込み ・主任、運行管理者の育成 ・ドライバーとの面談 ・お客様先へ定期的な訪問 ・点呼業務
主任の業務	・半分以上は運転、内勤は少ない	・所長の補佐 ・点呼業務 ・所長から説明のあった会社の方針の落とし込み ・所長が検討した方針の落とし込み
ドライバー業務	・仕事によっては重労働	・仕事は一定 ・業務時間もほぼ一定
管理職とドライバーとのコミュニケーション	・非常に少ない	・コミュニケーションは非常に多い
伝達事項(指示事項)	・貼り紙のみ	・指示事項は従業員が納得いくまで説明をする
表彰制度	・無事故表彰(全社)	・岩槻営業所独自の表彰制度がある
事故防止対策	・本社のルールに従う	・岩槻営業所独自の事故防止対策がある ・本社のルールを薄めることもしている
有給取得	・かなり難しい	・取得可能(2ヵ月先位まで)
ドライバーへの指導教育	ほぼない	・管理者による指導が充実 ・町田営業所と同じセンターで荷主から岩槻営業所が褒められることもある
従業員満足度(外部アンケート)	・低い	・高い
ドライバーの入れ替わり	・多い	・離職率が非常に低い

## ・インタビュー分析

### 所長のインタビュー分析

岩槻営業所に対しては所長のインタビューとドライバーへのインタビューを実施した。

そこで明らかになったのは所長とドライバーの考え方が本社営業所とは大きく異なる点であり、大きく違うと感じたのは所長の方針についてである。

本社営業所は売上重視のため、荷主からの追加の仕事依頼があれば、それがイレギュラーであっても受け入れることが多いとインタビューで話を聞いていた。その一方で岩槻営業所は1ヵ月先の予定まですべて決めており、荷主に対し事前に1ヵ月分の予定表を提示



しており、そして、イレギュラーの仕事依頼（増便）については断るようになっていると話している。その断る理由としては「昨年の死亡事故がきっかけで、全社の保険料が1,800万円も増額になっている事実がある。それを考えるとイレギュラーな仕事を増やし、ドライバーの心理的状态を不安定にさせ、その結果、事故件数が増えれば利益率は下がり、売上増加を目指す意味は全くなくなる。」という考え方であった。そこで「なぜ本社営業所では事故が多発しているのか」という質問を所長にしたところ、その回答は下記の通りだった。

「事故を減らしたいという事であれば、イレギュラーな対応を少しでも減らすことが重要であり、急に仕事が入り、急に呼び出されても、ドライバーは心の準備ができていない。その状態でトラックに乗せてしまうと、結果として注意力が散漫になり、不注意の原因になる。それでは仕事を増やしても全く意味がなくリスクしかない。まず、事故を減らすために考えるべきことは、ドライバーが運転するときに心にゆとりを持ち、そして、出発するときに『今日も安全運転で無事に帰ってくるぞ。』と思って出かけられるかどうか重要なポイントです。」という事を話していた。

このポイントについては筆者も納得できるポイントだと考えたが、とは言っても、会社としてのルールの強化は本社営業所と同様であり、この事象については岩槻営業所でも同様にドライバーのストレスになっているのではないかと。また、そうであれば、本社営業所と同様にドライバーの気持ちはモヤモヤしてしまい、出発するときに「今日も安全運転で無事に帰ってくるぞ」という気持ちにはならないのではないかとという疑問が生じた。

この疑問に対する所長の回答は下記の通りだった。

まず、岩槻営業所の所長として、「現状の本社のルールの決め方や伝達の仕方については全てを賛同することはできない。そのため、営業会議の場で私一人でも意見をすることをしている。それでも決まったことについては岩槻営業所でもルールを遵守するという事はしている。しかしながら、現状の本社のやり方はルールでドライバーを縛ることばかりしており、何かやったら罰則を与える。という事が原則。そもそもこのやり方をしていたら図7のようなプロセスになり、ドライバーのモチベーションは下がり事故につながる」と考えていた。

図-7 岩槻営業所の所長が想定しているルールの強化による事故増加メカニズム



このルールの強化を本社が今後も継続的に行い、ドライバーを監視・罰する事で内部統制を図ろうとすることは結果として事故の減少には繋がらないと考えており、ルールで縛るのではなく、ドライバーがプロの意識をもって安全運転をしたら褒めてあげるという事が重要だと所長は考えている。

また、「今回のルール強化である速度制限を 54km にしたところで事故は減らないと、ほとんどのドライバーは思っている。それに他の会社で速度制限が 60km でも事故が少ない会社はたくさんある。その点から考えても、ルールをとにかく厳しくするという事は本質の事故防止対策にはならない。」とも話していた

このような考えがあっても、例えば 54km の速度制限のルールについては本社からの指示であり、守る必要がある。そうなればドライバーの不満は本社営業所と同様に大きくなるはずだという問題は解決しない。

そのため、「今回の 54km に速度制限を下げることについて、ドライバーに対する対応をどのようにしたのか」と質問し、その質問に対する所長の回答は下記の通りである。

今回の速度制限を 54km にするルールを岩槻営業所でも適用する話については当然ながら反発するドライバーも何名かいた。また、ドライバーの主張として「なぜ、事故をしていない営業所も同じ扱いのするのか。事故のあった拠点のみで良く、一生懸命安全運転をしている拠点を巻き込むべきではない。」という意見があった。

その時の所長の対応は、何度も 54km に速度制限をした理由をドライバーに説明して、なぜ、会社が速度制限を厳しくしているかの意図まで理解してもらえるように粘り強く説明をしたという。また、所長はほぼ毎日営業所にいるようにしており、基本的にはいつでもドライバーと対面で話をする事を心掛けているという。

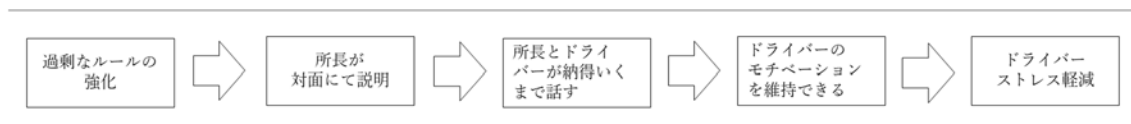
最大のポイントはドライバーと毎日顔を合わせてコミュニケーションを取り、ドライバーが不満を持っていると感じたら、所長として偉ぶって話すのではなく、同じ目線に立って、すぐに話せる信頼関係を築くことが大切だと話していた。

また、ルールの変更があった際も何か紙を貼り出すという事ではなく、すべて対面で話をして、情報の背景にある意図がわかるようにドライバーに説明をしている事を心掛けている。

以上の事から、岩槻営業所と本社営業所についての大きな違いは管理職である所長が岩槻営業所ではドライバーにとって近い存在であり、信頼関係が構築されている事である。

その結果、図8のように同じルールに対してもドライバーの納得感が大きく違い、結果として岩槻営業所のドライバーのほうがストレスを少なく仕事ができていると想定できる。

図-8 ドライバーのストレス軽減の要因



#### ・ドライバーのインタビュー分析

次にドライバーの視点に立つ必要があるため、ドライバーに対してもインタビューを行った。その質問内容は本社営業所同様とした。

#### [質問]

2018年1月より一般道の速度制限ルールを55kmからさらに下げた54kmにしましたが、これについてどのように思われていますか

- ・会社が速度制限に対する縛りは厳しいと思うが、会社が必要だと思うのであれば、それを守るようにしている。
- ・「あれやれ、これやれ」が多いが、所長はドライバーといつも話をしてくれる。
- ・不平不満はあるけれど、それは営業所で解消できる事だとは思っている。
- ・所長だけでなく、ドライバー同士でも理解し合うことも必要で、理解できない人がいれば、理解できている人が説明をすればよい。
- ・説明をしたらわからないやつはいない。
- ・ドライバーではあるが、他のドライバーに対してフォローをしてあげたい。
- ・「事故に気をつけろ、気をつけろ」というメッセージだと逆にプレッシャーになる。

上記の結果から本社営業所と大きな違いがあったのが、本社営業所と同様に岩槻営業所のドライバーも本社が決める一方的なルール強化に対して、当初、納得感はなかったと思われるが、所長が丁寧に説明をしてドライバーに理解をしてもらおうと努力をされており、また、ドライバー同士がルールの厳格化に対して理解しようと努力しているという事が本社営業所との大きな違いだという事が明らかになった。

## 3-2. 岩槻営業所の事故抑止がされる理由を分析する

ここからは本社営業所と同様に岩槻営業所においても事故が抑止される理由について分析をしていく。

この岩槻営業所の所長は事故の起こる要因を大きく3つに分けて考えている。

- ① イレギュラーの仕事が多い。休みでも出勤をさせている営業所もあり、急に出勤すれば気持ちが運転する気持ちになっておらず、集中力が散漫な状態になり、結果として事故につながる。
- ② 納得感のないルールに縛り付け、罰則のみでドライバーを褒めることをしない。その結果、不満とストレスがたまるのが事故へとつながる（褒める文化がない）。
- ③ 所長や主任といった管理職がドライバーとして走ってしまい、管理職不在の状況になる。そのため、重要な指示ができなくなり、またドライバーとのコミュニケーション不足になる。（売上を追いかけすぎ）

このように岩槻営業所と本社営業所についての大きな違いは、所長が本社の指示にただ従うのではなく、ドライバーとのコミュニケーションを大切にしつつ、その指示を納得いくまで落とし込みをしている。また、締め付けが厳しいと思えば、営業所独自の表彰制度でその不満を打ち消すことも同時に行っている。

次に主任（運行管理者）についてだが、主任の意識も所長と同様で、所長とドライバーとのコミュニケーションを最重要視している。そのため、所長から伝達のあった本社からの新しいルール強化などについても、主任として落とし込み、それを所長と一緒にドライバーが納得のいくまで説明をしている。

主任については配車の業務もあるが、岩槻営業所についてはイレギュラーな配車がほぼないため、基本的には配車の業務より、点呼でドライバーとどのようなコミュニケーションを取っていくかに注力をしている。

最後にドライバーについて説明をする。

本社営業所のドライバーはほとんどのドライバーがキャリアプランもなくドライバーの仕事にのみ注力をしてきたが、岩槻営業所のドライバーは内勤になる選択肢も考えており、さらにドライバー同士で育成をすべきだという考え方も持っていた。

また、ルールについて不満はあるが、そのルールが策定された意図をしっかりと伝えてもらえるため、納得をしてルールを守っているという事である。

以上の事から、ドライバーについてもただトラックを運転するという意識以上に組織を意識して働いている人材が多いのが特徴だと明らかになった。

・岩槻営業所独自の取り組み

岩槻営業所では3つの指標を基に運転者の評価を行い、また月間でドライバー同士が点数を競い合う仕組みがある。3つの指標というのは1つ目が写真2のように出勤時、退社時に元気な挨拶ができていないか、身だしなみは問題ないかという基本的な評価を可視化している。2つ目は写真3で示す通り、トラックの清掃状況を管理者が確認し、それを点数化してドライバーの評価をしている。トラックの清掃がしっかりとできていないドライバーは運転に対する集中力や安全運転への意識が薄い方向になる傾向があり、日々の清掃を評価する事も重要視している。そして、3つ目は車両の機器から走行距離などを出力させ、燃費をドライバー自身に計算をさせることにより、ドライバーに当事者意識を持たせ、そして、更にその毎月の燃費向上を可視化して評価している。

写真-2 出勤・退勤時のチェック

写真-3 トラックの清掃チェック

以上の3つの指標を可視化して点数化することにより、岩槻営業所独自の評価として運用をしている。そして、その3つの総合評価を写真4で示すように営業所で掲示をしている。また、この総合評価は掲示をして終わりではなく、毎月トップのドライバーに対し所長賞として、5,000円分の商品券がもらえるという仕組みになっており、表彰時の写真を写真5のように営業所に掲示をしている。

この効果をドライバーにヒアリングをすると、「やはり褒められるというのは良いもので、毎日働いている中で評価されたいという気持ちはある。やはりいつも罰せられるだけではモチベーションは上がらない。それともう一つ気づいたことは、いつも下位にいるド

ドライバーというのは固定されてきているので、このドライバーをどのように上位に入ってきてもらうか指導しようという事も明確になってきた」という話を聞くことができた。

このように様々な視点からドライバーのやるべきことを可視化し、そして、それを罰するのではなく、表彰して承認していくことを大切にする事で、ドライバーは今まで以上にトラックをきれいにし、そして、運転にも注意するように変化しているというのがインタビューからも強く感じ取ることができた。

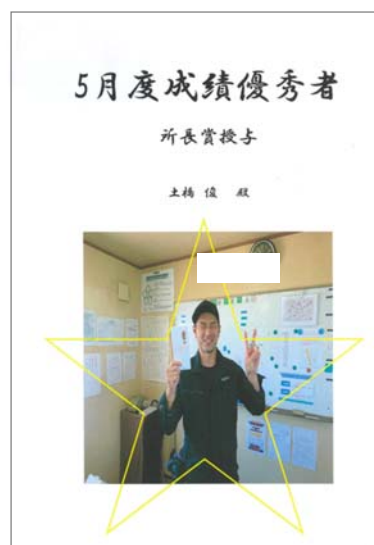
以上の取り組みは所長が考えた評価制度で、いかにドライバーを承認することができるかということを意識した取り組みである。また、所長の話から「現状は事故が起こると全ての営業所において同じルールが適用されてしまう。岩槻のような無事故が続いている営業所においても同じルールが適用され、なぜ一生懸命に毎日安全運転をしているのにルールが厳しくなるのか。という不満が起きてしまい、それがドライバーのストレスになっているのは間違いない。今はそれを一人ひとりに説明をして納得をしてもらい、また営業所独自の評価制度で評価を行い、本社が行っている罰則強化とルールの強化への不満を緩和させている。ただ、これは本質の解決にはなっていない、やはり本社の考え方を変える必要があると強く感じている」という。

このようなことを踏まえると、岩槻営業所での表彰制度を行っている理由は本社での罰則強化やルールの強化におけるドライバーの不満を抑制し、またストレスを軽減するために有効な手段となっていると言える。

写真-4 岩槻営業所 総合評価



写真-5 岩槻営業所 月間表彰



最後に重要な事は、所長、主任が営業所に常駐できているかどうかである。

本社営業所については毎日のように所長と主任がドライバーとして外出をしてしまうという話があった。実際に本社営業所のドライバーからもこの点については不満が多く出ていた。

この点について、岩槻営業所では所長は週1日を除き、その他の日はほぼ営業所に常駐するようにしていると話をしている。また、所長が不在の際も主任が必ず営業所には常駐しており、所長の代わりを務めている。そして、所長はただ常駐しているだけではなく、ここでも様々な取り組みをしていた。

一つ目は写真6のようにドライバー、一人ひとりに毎月目標を考えてもらい、それを毎日できているか確認している。ここには入社からの無事故継続日数も示されており、毎日ドライバーに安全運転の意識をさせるような仕掛けを作っている。

また、(株)○○○○様では出勤時に本社で策定している写真7のような3つの項目について安全唱和をすることを義務付けられているが、岩槻営業所では3つの項目を貼りだしているだけで、この唱和を強制的にドライバーに実施させることはなく、岩槻営業所独自の安全に対する目標を写真8のように毎日変えてドライバーに意識をさせるようにしている。

この点について所長の話引用すると「あまり多くの事をやらせても、結局はそれを言うことが仕事になり、本質としての意味をなさない。それであれば、項目を絞ってシンプルにして、そして、ドライバーとコミュニケーションをとるほうが安全運転をしようという意識につながる。」と話をしていた。

そして、岩槻営業所の所長が重要視していたのが、日々のドライバーとのコミュニケーションであり、所長との信頼構築の他に写真9のように面談シートを作成し、働く環境や所長に対する不満などを率直に書いてもらえるような努力をしていることが分かった。

写真-6 ドライバーの安全目標



写真-7 本社で決定した安全唱和

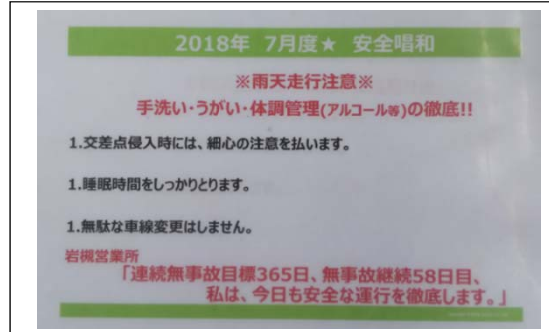


写真-8 岩槻営業所独自の安全メッセージ



写真-9 岩槻営業所オリジナル面談シート

面談シート	
上司、同僚に対して問題・相談	
働く環境(所内・車庫等)についての問題・相談	
車輛についての問題・相談	
担当業務についての問題・相談	
今後、どうしたいか? どうなりたいか?	
所長としての今後の課題、対策	
月 日	氏 名

写真-10 清掃評価シート

6月4週 3S洗車採点状況			
氏名	車番	点数	
1	34-79	93	
2	44-46	90	
3	44-91	84	
4	72-00	82	
5	47-91	81	
6	82-55	80	
7	18-64	75	
8	36-43	74	
9	34-75	73	
10	72-86	72	
11	82-59	64	
12	6-09	62	
13	71-31	60	
14	43-94	41	

このように管理職者が不在というのは、組織に対してどのような影響をもたらすかを本社営業所と岩槻営業所で比較すると図9のようになる。



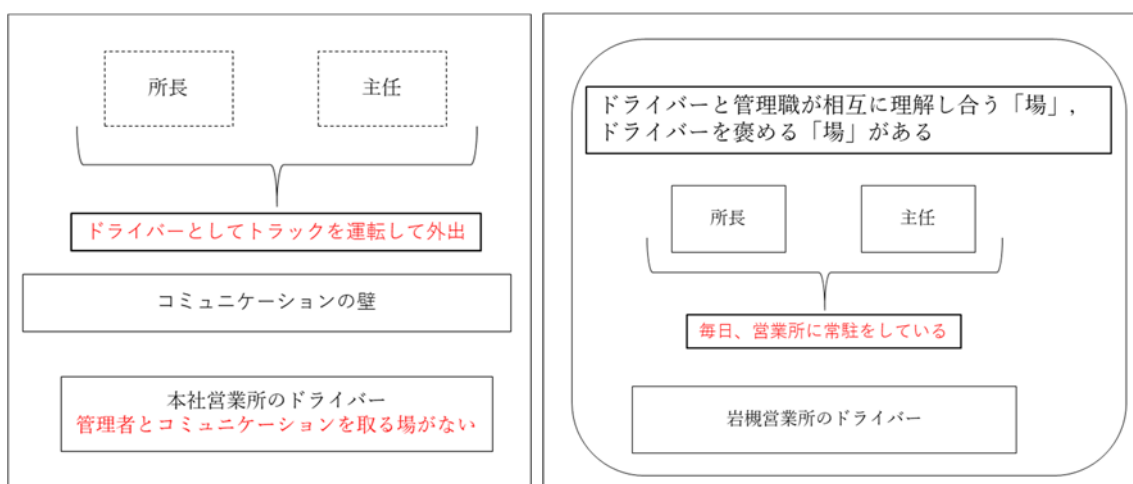
所長と主任が外出してしまうという事は、結果として管理職とドライバーがコミュニケーションをとれる「場」がない。

ここで言う「場」というのは、ただ人が集まりコミュニケーションをとる「場」ということではなく、図10に示す、岩槻営業所で行っている管理者とドライバーが相互に理解し合う「場」のことであり、また、管理者がドライバーを褒める「場」でもある。

この「場」がないと管理職とドライバーの意思疎通を図る場所がなく、結果としてコミュニケーションプロセスが一方通行となり、受け手のフィードバックもないため、情報の受け取り方は双方の価値観に依存され、間違った情報が伝達されてしまう可能性が高い。

そして、管理者がドライバーを褒める「場」がなければ、納得感のないルールにのみ押し付けられ、ドライバーの承認欲求は少しも満たされず、それが不満やストレスに繋がってしまう。

図-9 本社営業所のコミュニケーション 図-10 岩槻営業所の「場」ある組織



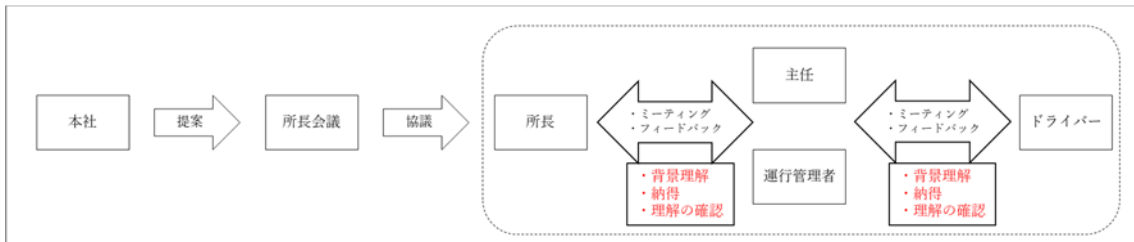
このように岩槻営業所については本社営業所と比べ、ドライバーとの意思疎通の機会を多くとり、また、ドライバーを褒め、承認することで本社からのルールの強化等、一方的で納得感のない指示に対するドライバーの不満とストレスを打ち消していると考えられる。

・ 事故が発生しないメカニズムを仮説構築する

次に岩槻営業所の従業員同士がどのような心理的变化を起こし、それが結果として事故防止になっているメカニズムを仮説立てる。

まず、図 11 に示すのは岩槻営業所のコミュニケーションプロセスになる。このプロセスを見ると岩槻営業所では本社からの伝達事項が一方通行にはなっておらず、営業所内において、相互のコミュニケーションを取ることでお互いに理解し合うというプロセスが入り、情報の送り手である所長と受け手であるドライバーが双方納得をしていることがわかる。

図-11 岩槻営業所 コミュニケーションプロセス



このコミュニケーションプロセスを本社営業所と同様に速度制限の事例から考えると、図 12 のようになる。

図-12 岩槻営業所 速度制限の事例（コミュニケーションプロセス）

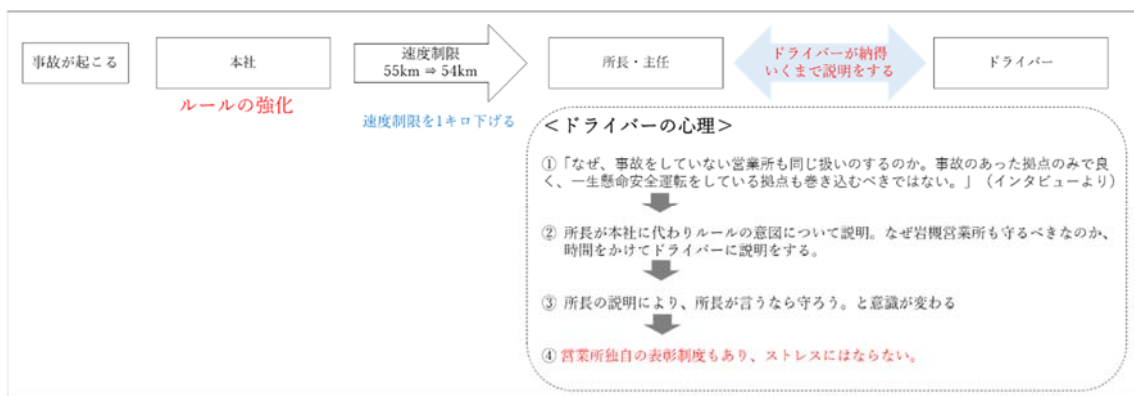


図 12 に示した岩槻営業所と先程、図 4 で説明をした本社営業所とを比較すると、どちらの営業所のドライバーも、本社の独断で決めた速度制限を 1 キロだけ下げるというルールに対しては納得感がなく、岩槻営業所のドライバーも「事故をしていない営業所と事故を起こした営業所を同じ扱いにすべきではない」という不満が出ている。しかし、岩槻営業所のドライバーの場合、情報を伝達する過程で、所長が対面でドライバーに対してルールの背景や意図、そして、ルールを守る意味を一生懸命に伝えることから、ドライバーはルールに対して「守ろう」という意識を持てている。また、先程紹介した岩槻営業所の独

自の表彰制度は所長が考えたものであり、「所長が言うなら守ろう」と信頼関係から納得を得ている可能性が高い。

このように岩槻営業所では所長とドライバーの信頼関係が構築できており、そして、情報の伝達をする際に、双方のコミュニケーションがしっかりと取れていることから送り手から受け手への伝達の過程でノイズが除去できており、結果として、ドライバーのストレスを軽減できていると考えられる。

それでは、岩槻営業所についても本社営業所と同様に、今までの情報の流れは図13のように仮説構築できる。

図-13 岩槻営業所 事故防止のメカニズム

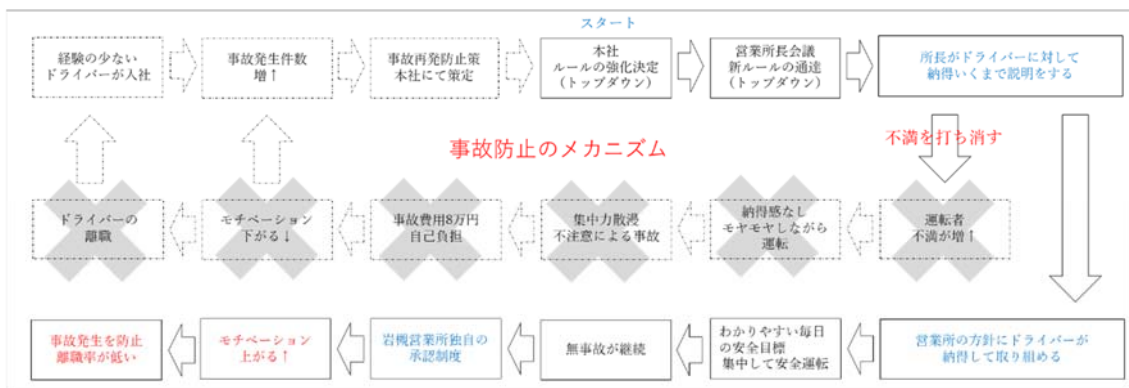


図13で示した通り、岩槻営業所において事故が少ない理由は本社からのルールは遵守しているものの、そのルールについて管理者はドライバーが納得いくまで説明をすること、また、岩槻営業所独自のドライバーを承認する仕組みをつくり、その結果、ドライバーのストレスは軽減されている。

以上の事から決定的な本社営業所と岩槻営業所の違いは、本社営業所はルールに対してドライバーは納得感のないルールを一方向的に伝えられ、それを守るインセンティブもなく、フィードバックする場もないため、それが不満にかわり、そしてストレスを抱えてしまう事になる。このストレスを抱える事が事故発生の要因になっていると言える。

その一方で岩槻営業所では本社営業所と同様にルールが本社から伝達されるのは同じだが、しかし、それをそのまま伝えるのではなく、所長が一度納得してから、ルールの本質を考え、ドライバーに伝えている。また、ドライバーとの双方向コミュニケーションを大切にすることで、ドライバーからのフィードバックを受け、お互いの認識を一致させている。そして、それだけではなく、岩槻営業所では独自の表彰制度を作り、信頼関係を構築

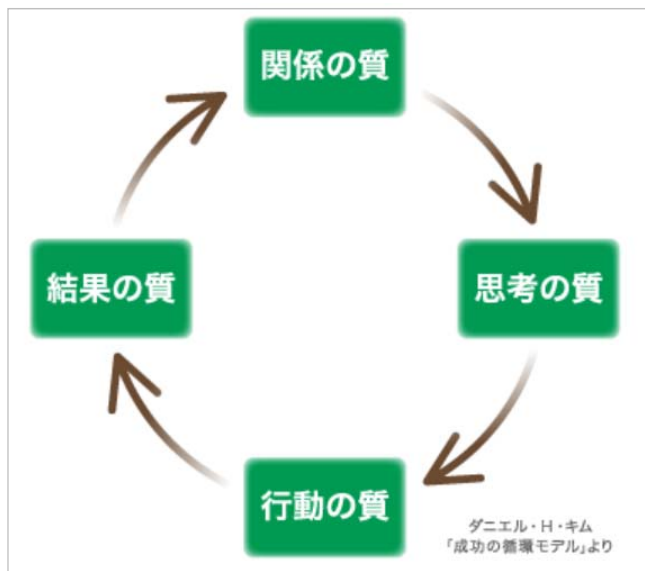
することで、本社からのルール強化に対する不満を打ち消すことができおり、それが事故防止のメカニズムになっていると言える。

## 第4章 本社営業所と岩槻営業所組織診断からの分析

本社営業所と岩槻営業所の組織の状態を可視化するために(株)ヒューマンバリューが提供している組織診断のサーベイを実施した。このサーベイはダニエルキムが提唱した「成功の循環モデル」を可視化するツールである。ダニエルキムが提唱するこの「成功の循環モデル」とは、図14で示す、組織は4つの質が良い循環をすることで良い結果をもたらすということが言われている。良い循環モデルは、最初に関係の質が高まり、関係の質が高まると思考の質が高まる。思考の質が高まれば行動の質が高まり、その結果、結果の質が高まる。結果の質が高まれば、関係の質はさらに高まるという主張をしている。その逆に悪い循環モデルというのはスタートが結果の質から始まり、結果の質を高めようと組織に圧力をかけると関係の質は下がり、関係の質が下がると思考の質は下がり、思考の質が下がるため行動の質が下がり、その結果、結果の質が下がってしまう。という理論である。

今回の〇〇〇〇様のケースで言えば、事故の件数という結果の質を先に求めているのが本社営業所であり、関係の質を高め、その結果、結果の質が上がっているのが岩槻営業所ではないのかという仮説を持ち、この組織診断を実施した。

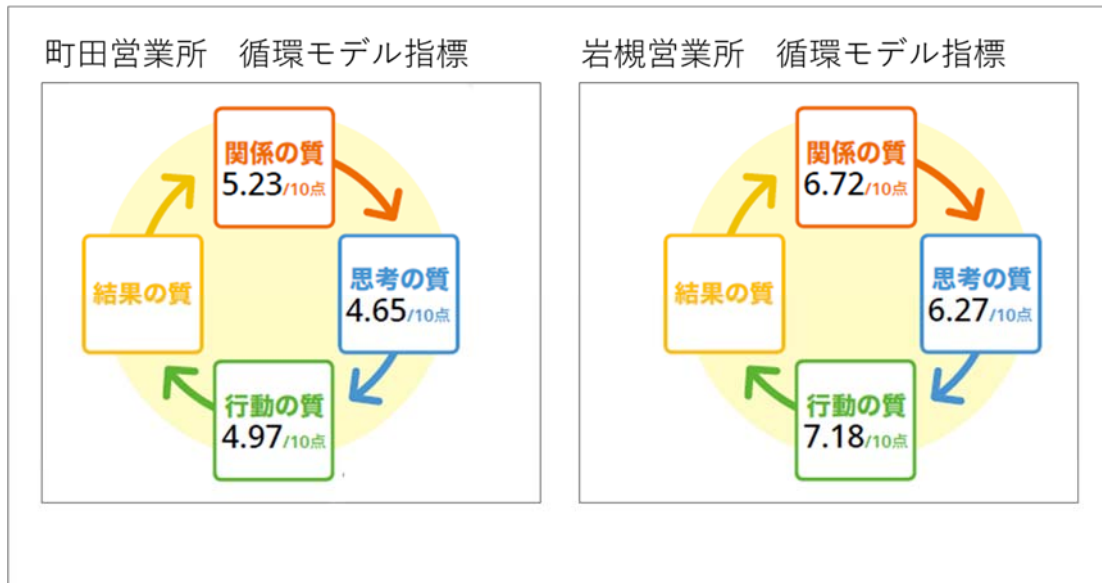
図14 ダニエルキム提唱の「成功の循環モデル」



引用：(株)ヒューマンバリュー ホームページより

では実際の本社営業所と岩槻営業所の結果を図 15 に示す。図 15 に示す通り、本社営業所と岩槻営業所を比較すると全ての項目において本社営業所の指標が低いことがわかる。このことから岩槻営業所の方が組織として良い循環をしているというのがわかった。そのため、ここからはより詳細の結果の分析をしていく。

図-15 本社営業所と岩槻営業所の「成功の循環モデル指標」の比較



先程示した、関係の質から具体的に検証をしていくが、最初に注目したのが組織内でのコミュニケーションは円滑に行われており、働きやすい環境になっているかの指標である「挨拶」と「声掛け」の指標についてだ。この指標は5段階で評価され、本社営業所と岩槻営業所について比較をした。

図16に示す通り、2つの営業所共に中央値の「3」を大きく超えており、組織としての関係性は2つの営業所とも良好であり、お互いの関係性は非常に高いと言える。

それではどの項目について本社営業所と岩槻営業所で大きな差が出たかというところ「背景理解」と「横断」のところだ。

この背景理解というのは「相手の仕事の状況を理解しあっている度合いが高い。」のかどうかを5段階の指標として表しており、「横断」というのは「他のグループの人達とのつながりやコミュニケーションの度合いが高い」のかどうかというのが指標となっている。

この2つの指標は図17に示す通り、本社営業所と岩槻営業所で1以上の指標の差があり、また、本社営業所については中央値の「3」以下になっている。

先程の2つの営業所のインタビューとこの組織診断からもわかるように、岩槻営業所については縦と横のコミュニケーションがしっかりと構築されており、相手の事や会社からのルールや指示についても運転者まで正確に伝わっていると客観的に見ても言える。それ

に比べ本社営業所についてはグループ間の横断の指標が顕著に低くなっており、インタビューでの運転者の不満と重ねて考えても、やはり管理職との関係性や運転者間でのコミュニケーションはかなり薄く、その結果、本社からのルールについてもルールの背景を知ることなく伝達されているというのは明らかだと言える。

図-16 本社営業所/岩槻営業所 挨拶、声掛け



図-17 本社営業所/岩槻営業所 背景理解、グループ横断コミュニケーションの比較



次に思考の質についても分析をしていく。

この項目で顕著に指標の差が表れたのは「関心の広がり」と「共同思考」、そして「当事者意識」についてだ。

「関心の広がり」というのは目の前の出来事の背景や相手の意図に関心を寄せている度合いについての指標で、岩槻営業所の運転者は出来事に対しては非常に高い関心を持つことができ、おそらく本社からのルール変更についても他人事ではなく「なぜそのようなルールになったのか」その背景を理解しようと努力できていると考えられる。また、インタビューにあったように所長と運転者がしっかりとコミュニケーションを取れている裏付けとして、共同思考の項目である話し合い、一緒に考えている度合いの指標が高いことがわかる。その一方で本社営業所は関心の広がり、共同思考の指標も中央値の「3」より低く、インタビューでも回答があったが、本社が決めて実施しているルールについては、背景理解をすることができておらず、当事者意識の差にもあるように運転者は与えられた



ルールをただ守ることを強要されていると感じており、運転者が自ら目標に感じて行動しているとは思えない。

図-18 思考の質 本社営業所と岩槻営業所の比較



最後に行動の質についての比較を行う。この行動の質が高まることによって、コミットをしている結果の質が向上されるとしている。すなわちこの行動の質が上がらなければ売り上げも、そして事故数の削減も厳しいという事をこの理論では述べている。そして、今回実施したインタビューを重ねることにより、実際に組織と事故数がどのような関係にあるのかは明らかになる。

下記、図 19 は本社営業所と岩槻営業所の行動の質の詳細の比較をした図になる。ここでのポイントは新しい習慣を作る事や主体的な行動をしていくことについて、関係の質、思考の質と同様に本社営業所の指標が低い。この客観的な指標から見ても、本社営業所の運転者は本社からの指示にやらされ感を感じていて、結果として主体的な行動もできず、本質をとらえていないため、目の前の事に誠実に向き合う事も出来ていないと考えられる。インタビューにおいても「本社から一方的」、「いつも突然ルールが決まる」と言った意見が多く、この組織の縦、横のコミュニケーションが結果として組織の雰囲気崩し、それが運転者のストレスとなり、結果として事故の件数が増えてしまっているのではないかとと思われる。

図-19 行動の質 本社営業所と岩槻営業所の比較

町田営業所				岩槻営業所			
3	f	新たな習慣	今までの枠組みを超え、新たな規範や習慣づくりに挑戦している度合い	2.76			
	g	主体的行動	ありたい姿に向けて、自分ができることを見つけて行動している人の多さ	2.60			2.74
	h	誠心誠意	目の前の一つひとつのことに誠実に向き合い、ひたむきに取り組んでいる人の多さ	2.85			
3	f	新たな習慣	今までの枠組みを超え、新たな規範や習慣づくりに挑戦している度合い	3.57			
	g	主体的行動	ありたい姿に向けて、自分ができることを見つけて行動している人の多さ	3.29			3.50
	h	誠心誠意	目の前の一つひとつのことに誠実に向き合い、ひたむきに取り組んでいる人の多さ	3.64			

以上のように組織診断から関係の質、思考の質、行動の質を2つの営業所で比較をした。

結果については客観的な指標においても全ての項目において本社営業所のほうが、極端に数値が低いことが明確になり、また、実際にインタビューを通じて本社営業所の運転者のほうが不満とストレスが大きい事は明確となった。このことから、実際に事故が多い本社営業所についてはルールを厳しくしても事故数が増えているという事実があり、岩槻営業所についてもルールは厳しくなっているが、今まで通り事故は少なく、この差は組織におけるコミュニケーションや独自の承認するルールがあるかどうかという事が仮説立てられる。

## 第5章 今後の提案

---

以上のように、本社営業所においては、本社から新しいルールが策定されると、その情報をドライバーに理解されるかどうかにかかわらず、営業所に貼り紙をして伝達をするという方法を取っていた。また、所長と主任といった管理職は営業所を不在にすることが多く、管理者とドライバーが新しいルールや罰則について、「相互に理解をする場」がないことが明らかになった。

もう一つの重要な点は、本社営業所では、本社からの通達通りにルールの強化と罰則の強化のみが実行され、ドライバーの承認欲求を満たす「褒める場」もないことが岩槻営業所と大きく違う点だと明らかになった。

この「褒める場」がないことで、ドライバーにとってまじめにルールを守るインセンティブがなく、ルールを守るモチベーションが低下してしまったとも言える。

このように本社営業所ではルール策定の背景も伝えないまま、コミュニケーションもなくドライバーにルールを伝えてしまう事により、ドライバーの不満につながり、それがストレスとなり、運転する際も「安全運転をする」という意識にはならず、そして、それが事故発生の要因になっているのではないか。というのが結論である。

また、もう一つ付け加えると、事故が発生すれば罰則が科され、ドライバーのモチベーションは下がる。そして、また事故が起こり、更にルールが強化されるという「負の循環」に陥っている可能性も高い。

その一方で岩槻営業所は、本社からルールが一方的に策定されることは変わらないが、営業所内において、「なぜルールが策定されたか」というルールが策定された背景をドライバーが納得するまで説明をしている。これは岩槻営業所では管理職とドライバーとの「相互に理解をし合う場」が多くあり、管理職とドライバーの意思疎通が図られていると言える。そして、最も重要な事は営業所独自の承認制度を作っており、ドライバーに対して「褒める場」を作ることにより、ドライバーの承認欲求を満たし、本社からの一方的なルール強化への不満を打ち消し、結果として、ドライバーの不満が軽減され、ストレスもなく安全運転を行う意識が高まっていることが明確になったと考えられる。

以上の事から、今回の事例から明らかになったことは、ルールの強化をするのは全く効果的ではないという事ではないが、一方的なルール変更は、ルールを守っているドライバーに対しては心理的にマイナスの影響を与えてしまう可能性があり、それが逆に事故の発

生確率を増加させてしまっている可能性が高いと言える。そのため、事故防止のためにルールを強化するだけではなく、ルール策定により規制する側と規制される側とのコミュニケーションプロセスを重要視し、管理職とドライバーとが「相互理解できる場」を作る必要があり、更にはドライバーの承認欲求が満たすことのできる「褒める場」も作る必要がある。そして、これが本質的な事故防止対策になると考えられる。

このような分析事実をふまえ、東海電子のコンサルティングチームとして、下記に示す内容を提案する。

- ① 管理職（所長、主任）とドライバーとが定期的にコミュニケーションを取れる物理的な空間を作り、実際に所長と主任が常駐し、ドライバーとコミュニケーションを取る日を作る。（会社の決定事項をしっかりと伝える場も必要）
- ② 岩槻営業所のような表彰制度を作る
- ③ ドライバーのストレスが軽減される事が事故の要因になっていないか検証する  
（簡単な実験としてはチョコレートを毎日出庫前に食べてから出庫する。）
- ④ 場合によってはルールを緩和する。そして、その背景をドライバーに伝える。
- ⑤ 本社と営業所の管理職とのコミュニケーションの質を改善する

特に最優先のタスクは管理職とドライバーとのコミュニケーション、及び、ドライバーの仕事を承認する場である「表彰制度」を作ることと考えているため、この施策を早急に実施したい。