



透明性の高い風土づくりから 輸送品質向上へ

若手ISO事務局の奮闘

京都市に本社を構える株式会社塚腰運送は、京都を拠点にトータルロジスティクスを展開しています。感動あるサービスを提供することを使命として、お客様に安心を与え、社会にやさしい物流サービスを提供するため、徹底した労働安全衛生管理体制を確立しています。



株式会社塚腰運送

代表者：塚腰智之
資本金：3,000万円
業務内容：トータル物流サービス、
一貫物流システムの提供 など
従業員数：534名
所在地：京都府京都市下京区木津屋橋通
大宮東上之町444
URL：<http://www.tsukagoshi.ne.jp/>

- 1997年：本社を含めた5拠点を登録範囲としISO9001認証取得（現在は2拠点）
- 2007年：本社を含めた5拠点を登録範囲としISO14001認証取得（現在は2拠点）
- 2009年：本社・上鳥羽営業所・久世橋営業所・滋賀営業所を登録範囲としOHSAS18001認証取得（現在は9拠点）
- 2013年：上鳥羽営業所を登録範囲としISO39001認証取得

マニュアルも規則もない 状態からのスタート

明治43年、初代塚腰塚次郎氏が京都梅小路で運送業を開業しました。それから100余年にわたり、株式会社塚腰運送は、京都の地で物流サービスを提供しています。

ISO9001構築への取り組みは、当時の社長が新聞記事を見て「うちもやってみよう」と言ったことが始まりでした。常に先駆的であることを重要視する人であり、ISO9001の認証も京都の運送業で初めての取得でした。

マネジメントシステム（以下、「MS」という）の認証を取得すると、まず他社との差別化ができ、新卒採用の際にメリットをもたらしました。新入社員やその親御さんから、「MSの認証を取っている企業なら大丈夫」と信頼感を持ってもらえたことが、応募のきっかけになったケースがあったそうです。

ところが同時に、さまざまな困難も待ち受けていました。それまでの現場社員は「背中を見て覚えろ」というタイプの人が多く、仕事内容のマニュアルも規則もない状態でした。コンサルタントの支援を受け、

毎週水曜日の朝6時から管理職を対象とした勉強会を開催し、用語の勉強、書類の定義付け、手順書の作成、フローチャートの作成などに関して勉強する場を設けました。しかし、それに適応できず、会社を辞める人も現れてしまいました。MSに組織として取り組むことを、トップダウンで現場へ展開したため、現場には「やらされ感」が蔓延し、MSに反発していた社員も少なくなかったようです。

OHSASから変わった 社員の意識

そんな折、社内の「ISO事務局」の枠が空いたため、担当者の募集をかけたところ、弱冠25才の水沢氏が入社することになりました。トップダウン的な現場への展開で、現場から強い反発が起きていた状況を打開するため、水沢氏は自ら現場に赴き、顔と顔を突き合わせて、一緒に話し合いながら支援する姿勢で対応したところ、少しずつ効果が出てきました。「人として信頼されることが非常に重要であることを実感しました」と語ります。

ポイントは、「通常の業務に何か特別な事を新たに加えることではない」と言い続けることだったと水沢氏。現場で信頼を得ている人（キーマン）を見分け、その方を仲間にすることでスムーズに物事が進みました。とはいえ、現場が一定の理解を示してくれるようになるまでに、約10年の歳月

◆リスクアセスメントシートの項目一覧

危険・有害作業名
法的その他要求事項
リスク内容（危険又は有害な状況を引き起こす災害状況）
既存の災害防止対策及び問題点
緊急事態項目
重篤度
発生の確率
損害金額
対策実施後のリスクレベル

リスクレベル
リスク低減対策案
対策予定日
対策完了日
対策実施後の重篤度
対策実施後の発生の確率
対策実施後の損害金額
リスク分析評価の過年度履歴

を要しました。

その後、リーマンショックがきっかけで社員の稼働時間に空きができることが続き、その時間を有効活用できないかと始めた取り組みがOHSAS18001でした。これを機に、「労働安全衛生」「交通安全」という物流業としてはより具体性を感じられるテーマに取り組むことになりました。

塚腰副社長が「事務局に現場社員を複数任命して体制を構築したので、現場もスムーズに興味を持ってもらうことができた」と振り返るように、うまく現場を巻き込むことができたそうです。このとき、同社は、労働安全衛生目標を「重大事故0件」と置き（重大事故とは、1日以上入院または損害額50万円以上の労災・商品・交通事故）、これにより、ISO 9001の「品質」という概念を具体化することができ、社員のモチベーションが向上しました。

さらに、2013年ごろ、京都府内で交通事故などが相次ぎ、社内外の交通安全に対する意識が高まったことをきっかけに、同社はISO39001の認証取得を目指しました。

これも京都の運送業で初めての認証取得となり、MSを自力で構築したことが評判を呼び、重要顧客先の品質部長から「ぜひ話が聞きたい」と希望を受けるなど、人脈の形成にも繋がりました。

リスク管理がすべての基礎

運送業界のリスクは人命に関わります。

そこで、労働安全衛生目標実施計画管理表、リスクアセスメントシートを中心に目標を設定し、これに基づいて毎月1回労働安全衛生委員会を実施しています。そこで、毎月の事故状況報告、リスクアセスメントの進捗状況、安全目標進捗状況、ヒヤリハット内容の報告を行います。

リスク教育には特に力を入れ、KYT（危険予知トレーニング）活動として、輸送品質維持・事故防止のための教育訓練を行っています。教育の内容は主にリスクアセスメントシートから抜粋する形で、事前に教育を行うことでリスクの顕在化の防止に努めています。リスクアセスメントシートを積極的に活用することによって、吸い上げた現場の意見をしっかりと教育まで落とし込んでいます。

研修のみならず、社員の取得資格、教育訓練結果、取り扱い認定商品を定義した力量評価を行っていて、各営業所が持っている力量を見える化し、人事や教育計画の参考としています。また、ドライバーごとの運転状況の可視化システムを導入し、ランキング化して成績優秀者には手当を支払うなどのインセンティブを与えることで、現場社員のより積極的な関与を促しています。

労働安全衛生管理体制のさらなる強化へ

これまでは、年2回の内部監査でISO事務局が現地視察を行っていましたが、今年か



塚腰副社長



水沢氏

ら内部監査員を各部署2名ずつ（計24名）任命し、他営業所に対する監査を相互に実施する部署間同士の内部監査の取り組みを始めます。これは、普段同じ業務を行っている者だからこそ新たな気付きを期待するもので、今以上の労働安全衛生管理体制を構築し、さらなる輸送品質の向上を目指します。