

「運輸安全マネジメント体制強化・支援に関するモデル開発事業」報告書概要

国土交通省大臣官房
運輸安全監理官室

1. 事業目的

「運輸安全マネジメント体制強化・支援に関するモデル開発事業（以下「本事業」という。）」は、北海道中央バス株式会社（以下「北海道中央バス」という。）に対して安全性向上のための各種取組を実施して事故の削減を図ること、また、実施した取組手法を公開して運輸事業全体の安全性向上を図ることを目的として、平成 26～27 年度の 2 箇年度に、調査及び各種の取組を実施し、その効果を把握することとした。

2. 調査の内容

2. 1 平成 26 年度調査の内容

平成 26 年度は、平成 26 年 5 月から平成 27 年 3 月末までの間、北海道中央バスの安全に関する課題を把握して対応するため、以下の調査及び取組を実施した。

(1) 本社及び営業所等の調査から把握された課題

- ①伝え方とコミュニケーションについて（「上から下に申し伝える。」という社風、乗務員の納得感が課題）
- ②リスク感受性（営業所の管理職が現場における課題に気づく力が課題）
- ③事故の傾向把握・対策立案能力（責任追及の傾向→多くの視点からの分析、対策への転換が課題）

(2) 添乗調査から把握された課題

- ①アナウンスの実施状況、利用者の動静把握に改善の余地
- ②乗務員の安全確保に関するルール・操作（右左折時一旦停止ルールの一部不遵守）

(3) 課題に対する取組

北海道中央バスは、コミュニケーションに課題があると考え、主に中間管理層（営業所長等）に対して「日々行っているコミュニケーションには見直すべき課題があるという気付きを与える。」ことを目的にコミュニケーションスキルアップ研修を実施し、研修終了後には効果を把握するためのアンケートを実施した。

2. 2 平成 27 年度調査の内容

平成 27 年度は、平成 26 年度調査で把握した課題について対応するため、以下の研修及び調査を実施した。

- (1) リスク感受性向上研修（経営層、中間管理者層対象）
- (2) 添乗調査（乗務員対象）
- (3) モデル営業所のトライアル事業（新川営業所対象）
- (4) 事故分析研修（中間管理者層対象）
- (5) コミュニケーションスキルアップ研修（経営層、中間管理者層対象）
- (6) 安全意識アンケート調査（本社、営業所）

3. 平成 26 年度及び平成 27 年度の事故、添乗調査及び安全意識アンケートの比較

(1) 事故総件数と 10 万走行キロ当たりの事故発生率の比較

事業開始 2 年目の平成 27 年度は、過去 5 箇年度の事故発生状況と比較して、「10 万走行キロ当たりの有責事故件数」が最も低くなっている。

表 1 事故発生状況

	22 年度	23 年度	24 年度	25 年度	26 年度	27 年度
交通事故件数※ 1	100	120	147	119	119	110
重大事故件数	8	14	18	14	15	17
有責事故件数※ 1、 ※ 2	100	111	114	98	83	72
重大事故有責件数	5	6	14	7	12	10
死者数	1	0	0	2	0	0
負傷者数	98	99	94	72	85	75
10 万走行キロ当たり 事故件数※ 3	0.55	0.66	0.80	0.65	0.66	0.62
総走行キロ(千 km)	66,784	66,770	66,678	66,306	65,714	64,967

※ 1 平成 22 年度の件数を 100 とした場合

※ 2 北海道中央バスが定めた基準により、該社に責のある事故が該当

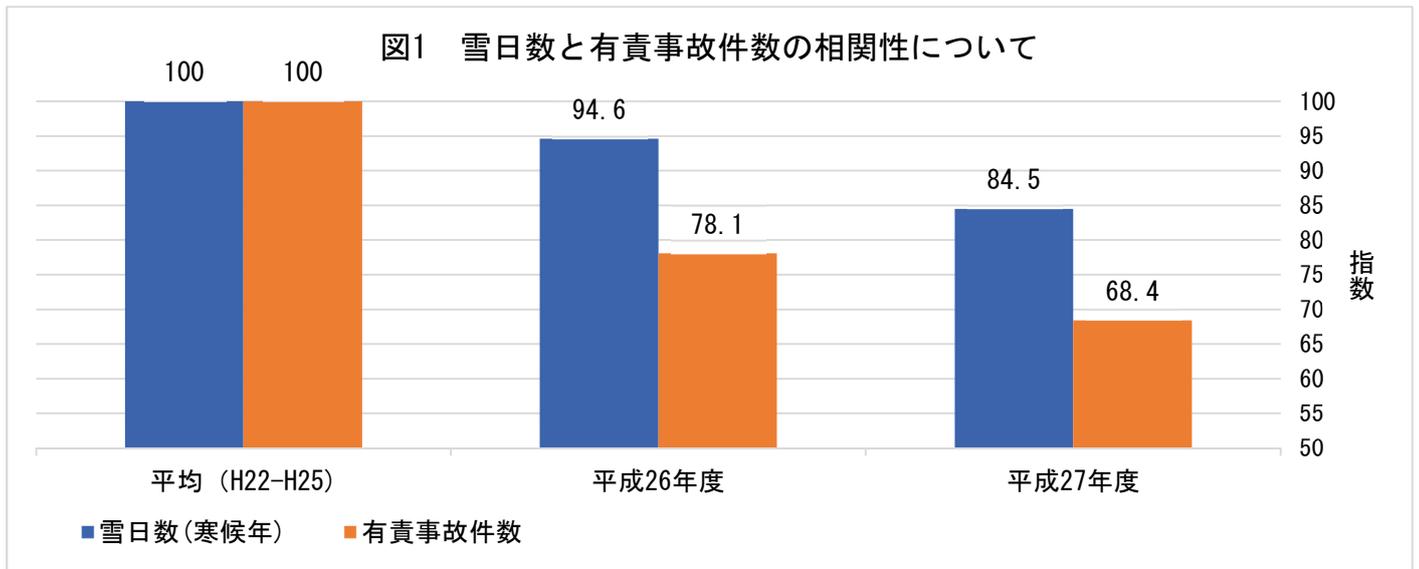
※ 3 道路以外における事故を含む

(2) 雪日数と有責事故件数の相関性について

降雪地域では、降雪量と事故件数について、相関性があると考えられることから、雪日数と有責事故件数についての比較を行った。(図 1 参照)

図 1 は、平成 22～25 年度の雪日数と有責事故件数を 100 として、平成 26 年度及び平成 27 年度と比較したものである。

雪日数と有責事故件数の相関性については、下図のとおり雪日数が少なければ有責事故件数が減少する相関関係があり、平成 26 年度と平成 27 年度の雪日数と有責事故件数の減少率を比較した結果、雪日数と比較して有責事故件数の減少率が大きいことから、上記の相関関係に加え、北海道中央バスの取組の効果が現れていると考えられる。



※雪日数については、気象庁データを基に作成

※雪日数とは、強度に関係なく、雪・しゅう雪・ふぶき・みぞれ・霧雪・細氷のうち1つ以上の大気現象を観測した日数とする。ただし、凍雨・雪あられ・氷あられ・ひょうは含めない。

※寒候年とは、特に断りがない限り、前年8月から当年7月までの1年間について行う。

※指数とは、平成22~25年度の平均雪日数及び有責事故件数を100としたときの値である。

(3) 添乗調査

平成27年度の添乗調査は、平成26年度と比較したところ、全11項目のうち、6項目が向上、1項目が横ばい、4項目が低下した。

具体的には、車内アナウンス、乗客確認は改善傾向が見られたが、一方で、走行中の運転挙動、交差点右左折時における横断歩道前での一時停止は、「良くできている」割合が低下傾向にあった。

(4) 安全意識アンケート（表2参照）

安全意識アンケート比較から、現場管理者層のコミュニケーションの状況及び安全意識について向上が図られた。

表2 現場管理者層における安全意識アンケート調査集計結果の回答平均値
(特に向上が見られた3項目)

設問	質問の意図 (分類)	平成26年度	平成27年度	設問内容
5	コミュニケーション	3.87 (数字が高いほど良好な状態)	5.00 ↑	私の職場では、朝礼・ミーティング等が工夫されており、気持ちの切り替えや安全意識向上に役立っている。
6	コミュニケーション	4.46 (数字が高いほど良好な状態)	5.43 ↑	私の職場では、安全教育や対策の内容を決めるときに、乗務員等現場の意見を取り入れている。

29	安全意識	向 上	2.71	私は、他人のせいで仕事が遅れるといらいらする。
		3.55		
		(数字が低いほど良好な状態)		

4. 北海道中央バスの取組に対する所見

	北海道中央バスの取組状況	所見
1. リスク感受性の向上について	<p>① 営業所における潜在的な課題(リスク)は、見過ごされやすいので、運輸部保安課担当者が、1日費やして営業所を確認して、現場管理者に課題を伝え、後ほどフォローアップを行って、改善状況を確認している。</p> <p>② 運輸部保安課が確認する際には、特に、点呼場周辺の整理整頓状況を確認し、改善を促している。</p>	<p>① 運輸部保安課担当者が現場管理者に潜在的な課題(リスク)を伝える際には、上から目線の「申し伝える。」ではなく、<u>現場管理者の理解と納得感が得られる工夫</u>が期待される。</p> <p>② 白石営業所の取組に代表される「労働災害リスクについて」、「停留所における事故リスクについて」の事例は、他の営業所の取組を促すことが望まれるので、優良事例として展開を図ることが期待される。</p>
2. 事故分析	<p>① 詳細な分析を行えるよう、従来より事故報告書及び事故統計システムの改修を実施</p> <p>② 事故分析研修により、現場管理者の事故分析スキルの向上が見込まれることから、研修で使用したものと類似した事故データを各現場に送付し、本社における統計・分析の他、各営業所でも分析による傾向の把握、対策の検討を実施</p>	<p>① 営業所における分析、傾向把握の<u>力量</u>について、<u>本社が確認して不足があれば補うことが必要と考えられる</u>(定着の促進)。</p> <p>② 定着の促進が見られるのであれば、傾向に応じた対策立案状況について、本社が確認して、状況に応じたアドバイスを行うことが期待される。</p>
3. コミュニケーション	<p>① 現場管理者を交えた安全に対する会議やプロジェクトを推進することで、他者の意見を「聴き」自らの意見を「伝える」機会を設け、向上を図る。</p> <p>② モデル営業所における小集団活動は、従来のトップダウンの事故防止対策に対し、ボトムアップによる自発的・能動的な事故防止対策であり、今後の事故防止対策の</p>	<p>① 本社は、<u>可能な範囲で、第三者的な社内の要員が「本社と営業所のコミュニケーション」</u>について、<u>営業所の意見をヒアリング</u>して、取組の見直しに繋げることが期待される。</p> <p>② また、優良なコミュニケーションが行われている営業所について、当該営業所の取組手法を他の営業所に展開することが期待</p>

	手法として活用する。	される。 ③ 試行的に実施した小集団活動の「評価できる事項」及び「見直すべき事項」を整理した上で、段階的な取組拡大を図ることが期待される。
--	------------	--

5. 今後の取組等について

(1) 北海道中央バスが主体となった取組

本事業は、運輸安全監理官室及び北海道運輸局が主体となって実施してきた。平成 27 年度は、北海道中央バスが主体となって取組を推進していることから、今後は北海道中央バスが、本事業の継続的実施・改善を図ることが期待される。

(2) 中長期の視点

本事業による取組は 2 年間であり、成果が得るまでに時間を要すると思われるコミュニケーションの確保、安全意識の向上が課題となっていることから、中長期の視点で取り組まれることが期待される。

6. 最後に

本事業は、北海道中央バスが平成 25 年度第一四半期に 2 件の死亡事故を惹起したことに端を発しており、同社の安全管理体制の見直し改善を支援すること、本事業で得られた調査研究成果を一般公開することの 2 つを目的としている。

一般に、事故の記憶は時間の経過と共に風化し、事故の教訓から学んだ事故対策は形骸化していく。これは、事故を経験し、経験した事故の教訓から事故対策を立案・実施した関係者が時間の経過と共に交代するためであり、過去に発生した事故と同じ背景要因の事故が時を隔てて再発することから克服することが難しい課題だと考えられる。

北海道中央バスに限らず、事故から学んだ知見を次世代に継承することは、難しい課題ではあるが、事故から得た教訓を持つ組織が喫緊の課題として取り組むべきと考えられる。