

「法の趣旨を純粋に守り、安全第一と高齢者雇用で継続発展を実証する。経営陣の現場目線が乗務員の意識を変え、経営への一体化を図る。」

企業情報

所在地	東京都杉並区和泉 1-33-8			創立	2005年
年商	3億円	人員数	49名	資本金	3,000万円
拠点数	本社	車両等	16台		
事業内容	旅客				
輸送品目	旅客(タクシーによる輸送)				
取引先	主に一般利用者				

組織的安全マネジメントの特長

社長自身が毎日、早朝から出勤し、出勤してくる乗務員に声をかける。その際に営業収入ではなく「今日も一日、安全に帰ってくること」が大事であると理解させるようにしている。

高齢者雇用を社会的使命と考え取り組む。高齢乗務員雇用のリスクを徹底した教育と契約更新の基準の明確化を通じ、やる気を引き出し、コントロールすることで、社会経験を豊富に有しているメリットを会社の強みとして生かすことにチャレンジしている。

採用後3ヶ月間の試雇期間中に取締役及び運行管理部長が徹底的に指導し、①安全運転に対する技術能力、②接客技術能力、③地理知識、④営業に対する技術能力、⑤一般企業人としての社会的常識を持つこと、の5つの資質を満たせば選抜乗務員となる。

2ヶ月に1回、安全に対する議論をチーム内で行い、リーダーが運行管理部へ内容を報告すると共に、トップが報告を受けて、細かくきっちりと徹底的に指導する。社内への周知は、わかりやすさと意識付けのため手書きの絵(ポスター)にして掲示している。

調査者所見

2005年創業、2007年に現社長の体制となった新しい会社である。社長自身が有名私立中学進学塾の経営者かつ講師としての経験を有していることから、上から目線で乗務員と接するのではなく、指導される側の心理を踏まえ、同じ目線で忠告・指導しなければ安全意識が浸透しないことを十分理解し、実施している。

毎年、社員旅行を兼ねた安全大会を実施し、交通事故・違反件数ゼロを達成した者を表彰し、安全風土を高める企業努力を行っている。

業界の固定概念を廃し、法令を順守し、乗務員の意識を変えるために、細かな工夫や確実な手段を実施し、対面できちっと経営者の「思い・考え」を口頭で、理解を得られるまで、確実に伝え続けることで、意識が変わってきている。

乗務員の採用は主として高齢乗務員であるが、明確な基準のもとに試雇期間中にチェックする。高齢者の採用は1年ごとの契約体制とし、かつ、契約更新に係る基準を策定することで、会社はもとより、乗務員も相互に納得した雇用契約が結ばれている。

調査情報

調査日	2009年7月3日	訪問先	本社
対応者	社長、専務取締役		

(注) 企業情報等の内容は調査日を基準日とした内容である

2. 会社の概要、創業からの成長経過

2005年の創業当初、会社の方針は売上至上主義であった。安全に対する配慮が十分になされていなかったため、軽微な事故等が多く結果的に経営が行き詰まっている状況にあった。その後、2007年1月に前オーナー社長から株式を買い取り、現社長及び専務の体制に移行した。

社長は、大学在学中に有名私立中学進学塾を開設し、現在も代表である。この背景には、中学生という若い頃に父親を亡くしたことがきっかけで、高校時代から家庭教師を始め、最終的には進学塾という形に進化した経緯がある。その過程で、教育者として学生と同じ目線を持つこと、経営者としての目線を持つことについて大きな経験・ノウハウを取得した。特に、法の趣旨を純粋に守るという、法令に関する仕事に就いていた亡き父親の意志を重視し、経営を通じ実践している。このことが、安全第一と高齢者雇用という、コンセプトの根幹となっている。

また、個人的な地理好きが高じて現(財)東京タクシーセンターの地理試験に合格、その後2種免許を取得して自ら乗務員となった経緯が、タクシー経営につながるきっかけとなっている。

社長就任後、社員持ち株制度を確立した。株主となった乗務員に会社経営へ関与しているとの意識を持たせること、また、安全に対する意識を持たせることが理由である。

3. トップの考え方

安全管理の徹底に向けて、経営トップが乗務員と同じ目線で対応することが重要と考え、実践している。社長、専務も乗務員証を取得し、都市地理学のフィールドワークとしてタクシーに乗務している。経営陣が乗務員と同じ目線で接することによって、経営職と乗務員の垣根を取り払った一体感が生まれている。

企業の経営に当たっては、社会的な使命として、法令・基準・ルールや運輸安全マネジメントというような行政の趣旨を確実に理解し、順守はもちろんそれを実行に移さなければならないと考えている。理解と実行が伴えば、車両台数や乗務員数が多くても安全を確保できると考える。やるべきこと、なすべきことについては徹底的にブレずに、システム的に確実に行わなければならない。元々、独立志向の強い考え方から、展開に関しても質を落とさず、少しずつ広げていきたいと考えている。この安定した拡大にあたっては、車両の稼働率が90%を超えないと増車しない方針としている。ところが、安定した経営と稼働率の高い水準を維持しているにもかかわらず、最近の増車規制という行政方針により、今後の展開計画が狂ってしまっているという。

経営者と同じ意志を乗務員に共有してもらうための努力として、例えば早朝から出勤するなど、経営者として怠らないようにしている。特に、以前とは違う会社にする意気込みで、経営者は経営に専念しなければならないと考え、実行している。

他社との差別化を図るため、タクシー専用車両ではなく高級車を導入している。一般に新規参入事業者は中古車を導入して事業を開始するケースが多いと聞いているが、新車を導入することで、お客様へのサービス向上に努めている。

高齢乗務員に対しては、「毎日、無事に帰って来る」ということに専念し、高齢者が安心して働ける環境を大事にしている。

4. 組織的安全マネジメントへの取り組み

A) トップのコミットメントと行動

ポイント	CL 区分※
◆乗務員と同じ目線に立って安全指導を行うことで、乗務員の意識定着を目指している。その中で、法の趣旨を純粹に守り、公的なルールは愚直に守り、実行させている。また、業界の既成概念などは徹底的に排除している。	A 1、B 1 D 1
◆事業者として安全に対する意識をさらに高めるため、会社の中心的存在として、安全を司る「運行管理部」を設置した。運行管理部のスタッフは、全員、運行管理者資格を有する者とし、2台に1人の割合で直接的に乗務員に対する安全教育を行っている。	A 1、A 2 B 1
◆社員旅行を兼ねた安全大会を行っている。期間中、チームで事故ゼロを達したチームのリーダー、及び、事故ゼロの乗務員を表彰している。	A 3、B 2 C 5

※CL項目とは、組織的安全マネジメントチェックリストの項目である。項目の内容については、後掲「7. 組織的安全マネジメント チェックリスト項目 (案)」参照。

【安全に対する考え方について】

- ・社長が安全に対する指導の責任者を兼務し、乗務員と同じ目線に立って安全指導を行うことで、乗務員へ意識の定着が図られることを目指している。
- ・いわゆる上から目線で乗務員と接すると、いくら忠告・指導しても聞き入れられない。
- ・事業者として安全に対する意識をさらに高めるため、会社の中心的存在として、安全を司る「運行管理部」を設置した。運行管理部のスタッフは、全員、運行管理者資格を有する者とし、2台に1人の割合で直接的に乗務員に対する安全教育を行っている。当然のことながら、社長自らも運行管理者証を取得している。
- ・特に、業界の既成概念を変え、良くしていきたいという思いから、従業員に「出来ることなら、一生涯この会社で働きたい。」という意志を持ってもらえるように努力をしている。
- ・安全や経営上の法令などは徹底的に守り、監査などで指摘を一切受けたくないような体制を構築している。

【賞罰制度について】

- ・乗務員を6チームにわけ、交通事故・違反件数ゼロを目指すための活動を行わせている。
- ・毎年1回、社員旅行を兼ねて安全大会を実施している。その中で、期間中、チームとして事故ゼロを達したリーダーを表彰している他、事故ゼロの乗務員を表彰している。また、報奨金もあわせて授与している。当該活動を始めた頃は、報奨金目当てで努力した乗務員もいたが、現在は事故を起こさないという安全意識が形成され、結果的に表彰されている。
- ・表彰されないことが、乗務員の意識の中でマイナスであることを強く感じられる状態になり、名誉が上回っている事を意識している状況になっている。

B) マネジメントシステム等

ポイント	CL区分
◆損害の有無に係わらず、自損事故を起こした場合に、乗務員自ら報告させることを徹底し、「報告すること」そのものが重視されている。各車両主任者が担当車両の状況を定期的にチェックし、車両の状態を確認しているため、報告がない中で車両の破損等が発見された場合には厳しく指導される。	B 2、B 3 C 3

【事故実績の把握について】

- ・交通事故には、有責事故の他、自損事故で損害（修理・部品交換等）が伴うものも含めている。
- ・損害の有無に係わらず、自損事故を起こした場合は、乗務員自ら報告させるようにしている。また、各車両主任者が担当車両の状況を定期的にチェックし、車両の状態を確認している。乗務員の報告がない中で、車両主任者が破損等が発見した場合、当該乗務員が報告義務を履行しなかったと判断し、厳しく指導している。なお、事故報告後、損害が伴わなければ事故として扱っていない。
- ・上記のシステムを運用開始した当初、ルールに従わない乗務員もいたが、トップが確実にシステムを回し、乗務員に抜け道を作らせなかったことで、現在は全ての乗務員が実行している。
- ・自発的に報告が上がることも、報告しなかった場合との差が、表彰に反映されることから、意識として変わる要因となっている。

【明文化について】

- ・乗務員教育については、口頭のみで文書発信は行っていない。文書化すると、トップから乗務員への「上から目線」につながりかねない。何度も口頭で指示するように心がけている。

C) 教育訓練制度

ポイント	CL 区分
◆採用については、3ヶ月間の試雇期間中に取締役及び運行管理部長が徹底的に指導している。期間中に、①安全運転に対する技術能力、②接客技術能力、③地理知識、④営業に対する技術能力、⑤一般企業人としての社会的常識に対する5つの資質を有すれば選抜乗務員となる。	C 1、C 2
◆高齢者雇用は社会的使命と考え取り組む。高齢乗務員は運転等に対する反応速度が遅くなる可能性が高いが、一方で社会経験を豊富に有しているメリットがある。安全意識を高めることを通じ、会社としてこのメリットを生かすことにチャレンジしている。	B 1、C 1
◆高齢乗務員は1年間ごとの契約としている。事故惹起の状況、道路交通法の違反状況、接客マナーの状況を勘案して契約更新の有無を判断する。	C 1、C 2
◆2ヶ月に1回、安全に対する議論をチーム内でさせている。チーム内で議論された内容は、リーダーが運行管理部へ報告すると共に、手書きの絵（ポスター）にして掲示している。	C 3、C 4 C 5
◆接客でのトラブル発生時は必ず事実関係をはっきりさせ、必要に応じて警察へ届けるよう指導している。正しい理解と処置がトラブルの防止・解決につながる。	C 2、D 7

【採用計画について】

- ・タクシー乗務員になろうとする者には様々な経歴を持つ者が多いが、過去の社歴や運収等による差別は一切していない。
- ・概ね2～3時間を要して面接を行っている。なぜ、タクシーの乗務員になりたいのか、その目的、社会的使命を聞くようにしている。
- ・乗務員の経歴についてみると、すばらしい経歴を持った者ほど、その経歴を隠したがる傾向がある。その経験を活かすことが大事であり、そのためにはトップが同じ目線で仕事を行わなければならない。
- ・原則として3ヶ月間の試雇期間中に取締役及び運行管理部長が徹底的に指導している。期間中に、①安全運転に対する技術能力、②接客技術能力、③地理知識、④営業に対する技術能力、⑤一般企業人としての社会的常識を持つこと、の5つの資質を有すれば選抜乗務員となる。
- ・乗務員の過半数が65歳以上の高齢者となっている。一般的には、高齢乗務員は運転等に対する反応速度が遅くなる可能性が高いが、一方で社会経験を豊富に有しており、慎重な判断ができるというメリットがある。売上至上主義ではなく、安全意識を高めることから始めれば高齢者の雇用はむしろ会社全体の安全意識向上につながると考えている。
- ・高齢者の雇用は社会的使命の一つと考えている。
- ・当社で雇用する高齢乗務員の事故件数が他社若年層と比べて少なければ、当該モデルが確立できるのではないかと思う。

- ・ただし、高齢乗務員の運転技術の低下の可能性は否めないため、契約期間は1年ごととしている。事故惹起の状況、道路交通法の違反状況、接客マナーの状況を勘案して契約更新の有無を判断している。仮に事故を惹起しても、チームリーダーの更新に係る意見を尊重し、また、乗務員に反省と改善が見込まれれば更新される。
- ・高齢乗務員に対して更新基準を明確に示しているため、正社員よりも安全に対して真剣に取り組んでいる。なお、現時点における高齢乗務員の最高年齢は77歳である。

【教育について】

- ・乗務員を教育する者の質を高めつつ、安全に対する基盤を確立していくことが重要である。基盤作りがしっかりしていれば、事業の規模に関係なく、安全最優先の企業風土を形成することができる。言い換えれば、基盤が無いまま事業規模を大きくすると、安全に対する基本がおぼつかなくなる。
- ・2ヶ月に1回、運行管理部がテーマを設定し、その内容を事前にチームリーダーに伝えた上で、安全に対する議論をチーム内でさせている。チーム内で議論された内容は、リーダーが運行管理部へ報告すると共に、絵（ポスター）にして掲示している。他のチームにもわかるように、また、安全活動を地域の人へ周知できるよう、誰でもみられる場所に掲示している。
- ・その他、月1回、乗務員講習会を実施している。この講習会は社長自ら指導主任者として主催している。
- ・ミーティング、講習会に要する時間は概ね1時間程度である。業務の一環として取り組んでいるため、当該時間については給料として支払っている。
- ・チームという班構成を作っていることは、乗務員の安全に関する意識を高めるのに役立っている。特に、チームリーダーには、チームの個々人の発言や態度などまで、目を向けることが確実に出来るため、確実な効果を上げている。

【接客教育について】

- ・接客面の教育について、トラブル発生時は必ず事実関係をはっきりさせ、必要に応じて警察へ届けるよう指導している。トラブルに関する対処が面倒であっても、何が正当な処置なのかを理解させている。正しい理解と処置がトラブルの防止・解決につながる。
- ・乗務中に起きたトラブルはありのままに報告するよう指導している。報告を受けたトラブルについては、その後、会社が対応している。このシステムを構築したことにより、苦情トラブルゼロにつながっている。

【添乗教育について】

- ・乗務員の安全運転に対する意識が向上し、それに伴う運転技術が向上すれば、添乗教育を実施する必要はないのではないかと考えている。

D) 現場管理

ポイント	CL 区分
◆社長自身が毎日、早朝から出勤し、出勤してくる乗務員に声をかける。その際、営業収入のことは一切言わずに、「今日も一日、安全に帰ってくること」が大事であると理解させるようにしている。	D 5、B 1
◆点呼を活用して、「あいさつ」の仕方等のレクチャーを実施。その他、機会ある毎に、乗務員に対して事故惹起の恐ろしさについて教育している。	D 5、D 7

【朝礼や点呼について】

- ・乗務前点呼における運行管理者の力量が乗務員の安全意識を高める。形式的な会話では意識が高まらない。乗務員が言いたくないこと（例：寝不足、体調不良、前日の深酒等）を見抜く力が運行管理者には必要である。
- ・朝礼や点呼にはトップが必ず立ち会う。

5. 安全に関する実績データ

【事故発生率】

年	事故件数(件)	走行距離:約(km)	交通事故発生率(件/10万km)
平成 19 年	14	1,800,000	0.78
平成 20 年	12	2,000,000	0.60

計算式：事故件数÷走行距離×10万km

6. 組織的安全マネジメント チェックリスト自己評価結果

区分		項目		評価
A	トップのコミットメントと行動	A 1	行動見本（現場巡回）	ウ
		A 2	経費予算配分	ウ
		A 3	賞罰制度	ウ
B	マネジメントシステム	B 1	理念・行動指針	ウ
		B 2	マネジメントサイクル	ウ
		B 3	情報管理のしくみ（安全の実績・情報）	ウ
		B 4	人員配置と異動	ウ
		B 5	管理者育成	ウ
		B 6	協力業者管理（関連会社等）	イ
		B 7	お客様の評価	イ
C	教育訓練制度	C 1	採用・新人教育	ウ
		C 2	運転スキル、作業スキル訓練	ア
		C 3	事故分析、再発防止教育	ウ
		C 4	KYT、ヒヤリハット	イ
		C 5	小集団活動（班活動）	ウ
D	現場管理	D 1	ルールの順守	ウ
		D 2	日常点検・整備	イ
		D 3	整理、整頓、洗車、清掃	イ
		D 4	現場巡回指導（街頭指導）	ア
		D 5	点呼・朝礼	ウ
		D 6	身だしなみ、服装	ウ
		D 7	挨拶、返事、報告	ウ
		D 8	時間管理、生活管理	ウ
		D 9	協力意識	イ

※組織的安全マネジメントのチェックリスト（詳細）は、国土交通政策研究所のホームページから入手可能。検索エンジンで「国土交通政策研究所」と入力。“●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資料（平成21年3月17日）資料3」の郵送調査票参照。



写真1
チーム内で議論された結果のポスター

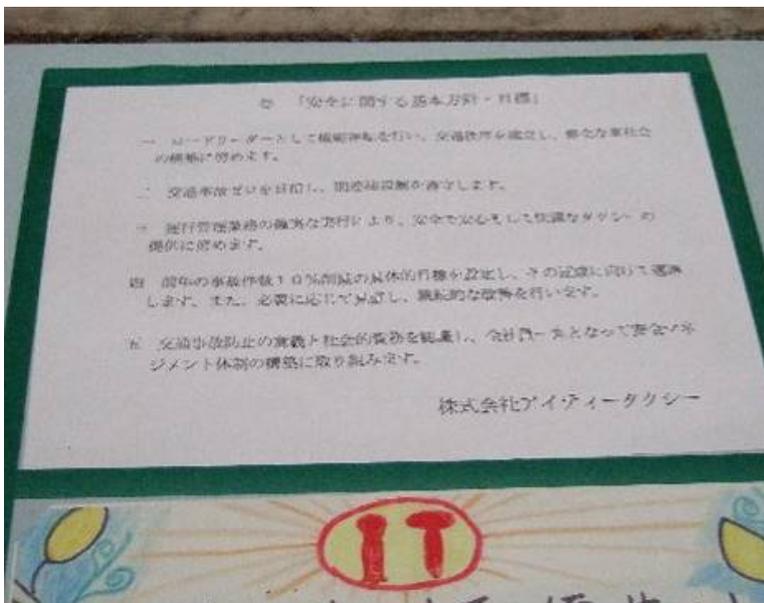


写真2
安全に関する基本方針・目標