

「乗務員参加型の委員会を活性化することで、安全等に対する自主性が高められている」

1. 概要

企業情報

所在地	東京都杉並区高円寺南 4-14-14			創立	1961年
年商	13億円	人員数	193名	資本金	1,800万円
拠点数	本社	車両等	タクシー68台		
事業内容	一般乗用旅客自動車運送業（タクシー）				
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、東京無線協同組合				

組織的安全マネジメントの特長

乗務員を主体とした班制度を組織化し、班長を中心に、情報の伝達・共有、PDCA サイクルの手順や各種委員会の運営方法等に沿って、安全マネジメントを実行している。

委員会制度を設け、乗務員が会社に関わる諸問題について参画する仕組みとなっている。5つの委員会の1つに事故防止委員会があり、事故防止に関する検討を行っているが、当委員会内の事故審査委員会では、事故惹起者に対して、事故の損害に対する個人負担額を決定している。

乗務員の採用教育は、(財)東京タクシーセンターにおいて3日間、東京無線協同組合において5日間研修を受講させ、適性診断を受診させた後、社内教育を2日間行っている。

調査者所見

運輸安全マネジメント制度が導入される以前から、乗務員を主体とした班制度、委員会制度を立ち上げており、それらを活性化する事で、安全等に対する意識や自主性が高められている。さらに、委員会制度によって、乗務員が安全、教育、無線、車両、福利厚生と会社の経営に関わる内容に関与することで、トップから全従業員まで一体となったマネジメントが行われている。

事故審査委員会では、委員である乗務員が事故惹起者に対して、事故の損害に対する個人負担額を決定する等、一見、厳しい仕組み作りがなされているように見える。しかしながら、この仕組みのように、ルールや基準を明確化する事で、乗務員相互、乗務員と経営者の相互の信頼関係が築かれており、適度な緊張感が安全に対する意識付け・動機付けにつながっているとされた。

調査情報

調査日	2009年7月21日	訪問先	本社
対応者	専務取締役、業務部長		

(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

先代（現会長）は国の職員だったが、昭和 36 年に民間企業としてタクシー事業を開始した。設立当初は、車両数 20 台で事業を開始したが、タクシー事業が少しずつ軌道に乗る段階で、徐々に増車を実施し、調査時の車両数は、68 台となっている。最近では、需給バランス等を考慮した上で、都度増車・減車を実施している。

当初より、東京無線タクシー協同組合（現：東京無線協同組合（63 社加盟））に発足当初より加盟しており、堅実経営を理念に安全運転と真心こもったサービスをモットーに掲げ、官公庁をはじめ多方面からの指名を受けて発展を続けている老舗のタクシー会社である。また、ハイグレード車の導入等により一層のサービスの充実に努めている。

タクシー事業を軌道に乗せる一方、経営の安定化を図るため、一時期製造業にも進出し、当時成長産業として見込まれた電線の被覆材メーカーを立ち上げた。しかし、需要の減退に加え、土壌汚染の進行を防ぐという、コンプライアンスの観点から、平成 15 年には自主的に工場を閉鎖した。

安全管理への取り組みについては、タクシー事業を開始した頃は、口頭での注意等に留まっていた。いわゆるマネジメントという言葉すらない時代のため、書類を整備することもなく、システムとしては十分機能していなかった。その後、時間の経過と共に、安全対策の具体化、数値目標化をするようになった。安全装置についても、デジタコのみならず、ドライブレコーダーも平成 19 年に全車に導入した。

3. トップの考え方

会社の業務で発生したトラブルの責任はトップが負うとの信念を貫いている。また、コンプライアンスを重要視し、“騙されても騙すな”、“本音の姿勢”という理念を掲げ、会社経営や安全管理等に活かしている。

安全管理についても重点的に取り組み、安全対策の具体化、数値目標化のため、安全管理組織体制の整備等に力を注いでいる。

自社の安全のみならず、地域社会の安全向上にも努めており、社長が野方警察管内安全協会会長や杉並安全協会副会長を歴任する等、トップの安全に対する認識は非常に高い。

なお、社是を次のとおり定めている。

- ・経営理念 地味な堅実経営の確立
- ・社内環境 風通しの良い職場環境の実現
- ・行動規準 自分の行動に責任を持つこと
- ・顧客への心得 真心で接し感謝の気持ちを持つ

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※
◆乗務員を主体とした班制度を組織化し、班長を中心に、情報の伝達・共有、PDCA サイクルの手順や各種委員会の運営方法等に沿って、安全マネジメントを実行している。	A 1、B 1 B 2、B 3
◆信賞必罰を念頭に安全確保に努めている。無事故の者は表彰し、事故惹起者に対しては、事故の損害に対する個人負担額を給与から控除している。	A 2、B 3 C 3

※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】

- ・トップが現場の安全対策を常に把握するため、安全マネジメントを取り組むための組織図を作成している。
- ・安全マネジメント組織図を作成し、そこに記載された PDCA サイクルの手順や各種委員会の運営方法等に沿って、安全マネジメントを実行している。
- ・①最高速度違反をしない、②放置駐車違反をしない、③走行キロオーバーをしない、④時間外営業をしない、⑤正しい休憩時間の取得、⑥最大拘束時間の厳守、の6項目が実行されなければ輸送の安全は確保できないと考えている。これら安全輸送のための6項目に加えて、社内では「安全、确实、迅速！ お客様第一で安全輸送を！」の理念を掲げている。
- ・車体の擦り傷等の小さな事故に対しても、事故を起こしたときは口酸っぱく繰り返し指導している。特に、一度重大事故を起こせば、被害者やその家族の人生、自身や家族の人生が大きく狂う等、事故の恐ろしさを乗務員に実感してもらえよう指導している。乗務員に「事故を起こしてはならない」と共感させることが重要である。

【賞罰制度について】

- ・信賞必罰を念頭に安全確保に努めている。
- ・「賞」については、創立記念日において対象者に無事故者表彰を行い、記念品を贈呈している。表彰の対象となる無事故継続期間は、1年、3年、5年、10年である。
- ・「罰」については、後述する「事故審査委員会」の規定に基づいて罰則の具体的内容を決定し、本人へ通告している（それに対する異議申立てはできる）。
- ・その他、無事故手当を毎月支給している。

B) マネジメントシステム等

ポイント	CL 区分
◆安全を確保するための組織として班制度を敷いており、班ごとに班長を選任している。	B 1、D 6 D 7
◆委員会制度を設け、乗務員が会社に関わる諸問題について参画する仕組みとなっている。5つの委員会の1つに事故防止委員会があり、事故防止に関する検討を行っているが、当委員会内の事故審査委員会では、事故惹起者に対して、事故の損害に対する個人負担額を決定している。	B 1、B 2 B 3、B 4 A 3、C 5

【班制度について】

- ・安全を確保するための体制として、乗務員の中から選任した班長 14 名、管理者 6 名（内、運行管理者資格者証を有する者 3 名）、整備員 4 名、適性診断結果を基にカウンセリングを実施するカウンセラー 2 名を配置している。
- ・班長 14 名の中から、さらに総括班長 2 名、副総班長 3 名を選任して班体制を強化し、安全管理体制を構築している。トップを含めた安全に関する会議の結果を基に、各月 1 回、総副班長会議、班長会議を開催し安全への議論を行っている。主な議題は、事故防止、営業活動、交通違反防止、健康管理に関する内容等である。

【委員会制度について】

- ・乗務員による班体制の他、5つの委員会（いずれも 6 名程度で構成）を発足させ、班長を委員長に、乗務員を委員に割り振り、積極的な活動を行っている。具体的な委員会名は、①事故防止委員会、②教育指導委員会、③無線委員会、④車両委員会、⑤福利厚生委員会である。
- ・これらの委員会が乗務員で構成されているのは、会社の経営に関わる内容に関与させる事で、会社経営に携わっていると意識を持たせるためである。
- ・委員は、各班長から推薦されて就任する。規則上は 2 年毎に改選されるが、欠員等がなければ継続して委員に留任している状況にある。委員会開催に応じて、委員には僅かであるが手当を支給している。
- ・事故防止委員会は、定例で月 2 回開催される。その内の 1 回は事故防止に関する検討を行う委員会、残りの 1 回は事故審査委員会が開催される。乗務員で構成される事故審査委員会では、事故惹起者に対して、事故の損害に対する個人負担額（最高額は賠償金の 20%で、損害賠償金は給与より控除される）を定めている。
- ・事故審査委員会で決定された内容は、乗務員同士による決議事項であることを鑑みて、会社は異論・反論を唱えずそのまま受け入れている。なお、事故審査委員会には、業務部長がオブザーバー参加をしている。
- ・その他、教育指導委員会は営業（サービス、苦情処理、流し方等）や道路運送法等の教育、無線委員会は無線業務に関する事、車両委員会は車両管理に関する事、福利厚生委員会は社内の福利厚生に関する事を主な議題として、月 2 回開催される。

【スローガンについて】

- ・事故防止委員会において、毎年、スローガンを定めている。決定されたスローガンは乗務員の休憩室に掲示される。
- ・今年度のスローガンは、「車線変更時、後方左右の安全をしっかりと確認をする」である。

C) 教育訓練制度

ポイント	CL 区分
◆乗務員の採用教育は、(財) 東京タクシーセンターにおいて 3 日間、東京無線協同組合において 5 日間研修を受講させ、適性診断を受診させた後、社内教育を 2 日間行っている。	C 1、B 2
◆年に 2 回以上の事故を起こす乗務員に対しては、ロールプレイングによる実技研修を実施している。	C 2、C 3
◆ドライブレコーダーの導入により、事故件数が減少した。今後、映像を蓄積することでヒヤリ・ハット集を作成し、危険予知活動に結びつけたい。	C 3、C 4

【採用について】

- ・景気後退の影響もあり、昨年度から急速に乗務員の希望者が増加している傾向にある。
- ・タクシー乗務経験者（現に乗務員証を有している者）は、(財) タクシーセンターに前歴調査を依頼すると共に、道路交通法上の違反記録を照会している。直近に免許停止処分等が下されている場合は、採用を見合わせることもある。
- ・タクシー乗務未経験者は、健康で、前歴に問題がなければ 2 種免許を取得させている。
- ・乗務員の採用教育は、(財) 東京タクシーセンターにおいて 3 日間、東京無線協同組合において 5 日間研修を受講させ、適性診断を受診させた後、社内教育を 2 日間行っている。
- ・社内教育は、適性診断結果に基づくカウンセリング、プール内に白線を引いた模擬道路での安全運転教育、同乗教習を行っている。
- ・採用する乗務員はタクシー経験の浅い年配者が多い。そのため、人身事故を起こすようなことはないが、道を間違える等により「頭がまっしろ」な状況に陥り、軽微な接触事故（物損）を起こす傾向がある。
- ・後退時の接触事故が多い者に対しては、強制的にワイドミラーを装着させている。

【運転スキルの向上】

- ・年に 2 回以上の事故を起こす乗務員に対しては、ロールプレイングによる実技研修を実施している。具体的には、プールに模擬ガードレール、電信柱、高低差のあるポール、道路を仮設し、後退時や左折時のハンドルの切り方、進路を誤って進退窮まった場合の対処方法等を教えている。
- ・3 回以上事故を起こした者に対しては、特別教育として、班長による添乗指導も実施している。
- ・その他、実車と障害物を用いた死角の具体的な確認、発煙筒の使い方等を教えている。

【事故分析、再発防止教育について】

- ・今まで口頭での指導や借り物のDVDによる教育を行っていたが、乗務員自身へのインパクトが弱かった。ドライブレコーダーの装着により、自分達自身の危険・事故映像を見ることで、危険感受性が高まった。その結果、ドライブレコーダーを装着した平成19年から20年にかけて交通事故が減少した。
- ・事故を起こした乗務員に対し、当該事故映像を見せて反省文を書かせ、報告させている。さらに、反省文を基に管理者がヒアリングを行い、再発防止に努めている。
- ・ドライブレコーダーの新たな活用方法として、ヒヤリ・ハットデータの収集を始めている。ヒヤリとした場合、機器のトリガだけに頼るのではなく、乗務員自らの手で機器に衝撃を与えて映像を記録させている。
- ・今後、このような事例を収集することでヒヤリ・ハット集を作成し、危険予知活動に結びつけたいと考えている。

D) 現場管理

ポイント	CL区分
◆日常点検の徹底を図るため、車庫内に点検の順序を掲示している。	D 2
◆週1回、「事故ゼロ」の日を定め、乗務員の安全意識の啓蒙を図ると共に腕章を付けて出庫させている。	D 5、B 2

【日常点検について】

- ・日常点検の徹底を図るため、車庫内に点検の順序を掲示している。

【点呼について】

- ・毎週水曜日は「事故ゼロ」の日としており、乗務前点呼時に「絶対に事故を起こさない」旨の決意をさせている。また、出庫する際は腕章を付けさせている。
- ・点呼場所に掲示してある5項目の内、任意の1項目を全員で唱和することとしている。
 - ①私は追突事故は致しません
 - ②私は後退事故は致しません
 - ③私は接触事故は致しません
 - ④私は衝突事故は致しません
 - ⑤私は無事故で帰社します
- ・乗務後点呼時に、デジタコデータを用いて最高速度、拘束時間等のチェックを行い、必要に応じて個々の乗務員に指導している。

5. 安全に関する実績データ

【事故発生率】

年度	事故件数(件) (内、第1当)	走行距離:約(km)	交通事故発生率(件/10万km) (内、第1当)
平成18年度	113 (76)	5,218,767	2.17 (1.46)
平成19年度	115 (83)	5,231,935	2.20 (1.59)
平成20年度	87 (57)	5,559,897	1.56 (1.03)

計算式：事故件数÷走行距離×10万km

事故の定義については、“費用がかかったもの”としているが、事故件数については、車両について細かなキズもチェック表で報告させ、1件としてカウントしている。また、発生した事故データを、「物損」「固定物」「二輪車」「人身」等に分類した上で管理している。

平成19年度から20年度にかけて事故件数が減少した要因としては、

- ・ドライブレコーダーの全車導入
- ・事故を起こした乗務員に反省文を書かせた
- ・事後対策の実施

等が挙げられる。

6. 組織的安全マネジメント チェックリスト項目（案）

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	イ
		A 3	賞罰制度	ア
B	マネジメントシステム	B 1	理念・行動指針	イ
		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）	イ
		B 4	人員配置と異動	イ
		B 5	管理者育成	ウ
		B 6	協力業者管理（関連会社等）	ウ
		B 7	お客様の評価	ア
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	イ
		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）	イ
D	現場管理	D 1	ルールの順守	イ
		D 2	日常点検・整備	イ
		D 3	整理、整頓、洗車、清掃	ア
		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	イ
		D 7	挨拶、返事、報告	イ
		D 8	時間管理、生活管理	イ
		D 9	協力意識	イ

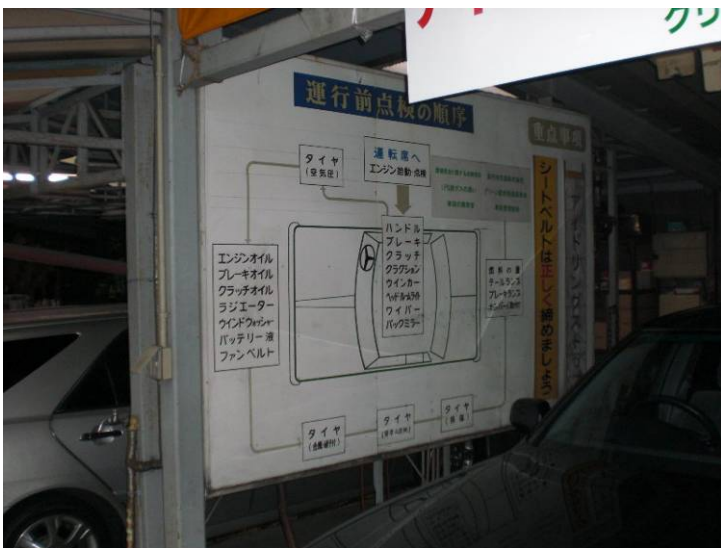
※組織的安全マネジメントのチェックリスト（詳細）は、国土交通政策研究所のホームページから入手可能。検索エンジンで「国土交通政策研究所」と入力。“●研究会・アドバイザー会議等”のページにある“運輸企業のための組織的安全マネジメント手法に関する調査”「第3回アドバイザー会議資料（平成21年3月17日）資料3」の郵送調査票参照。



写真1
配置車両



写真2
安全輸送のための6項目



資料1
大きく掲示された
日常点検の順序

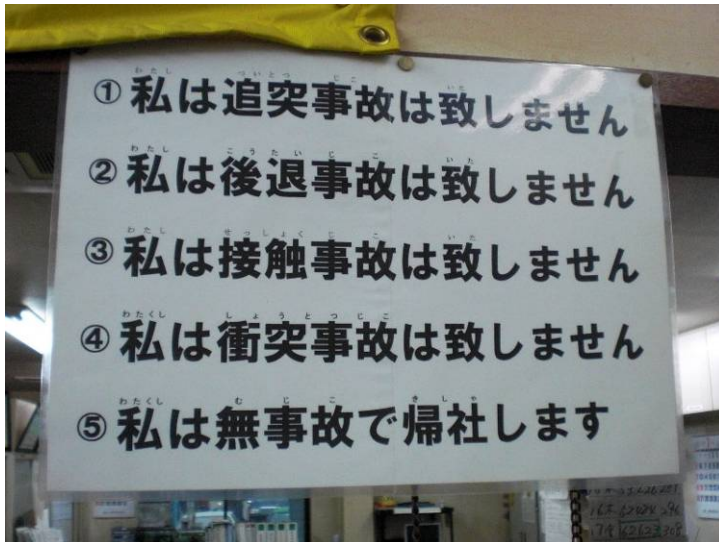


写真 4

点呼場所に掲示してある

唱和 5 項目

資料 1

事故防止委員会規定

事故防止委員会規定

平成14年04月01日

(名 称)

第1条 本会は、高円寺交通株式会社事故防止委員会と称する。

(目 的)

第2条 本会は、乗務員が自動車事故を起こした場合公正に審議し、適切な処理と判断により、この責任を明らかにすると共に、その負担を決定し再発防止の教育を行なう。

(任 務)

第3条 本会は、前条の目的を達成するために次の事を行なう。
 ① 毎月2回開催することを原則とし、必要と認められた場合は、緊急委員会を随時開催することが出来る。
 ② 必要と認められた場合はその事実を調査すると共に、関係者の出席を求め説明を求めることが出来る。
 ③ 決定された件に対して、不服のある者はその理由を書面にて委員会に再審議を二週間以内に申し出る事が出来る。再審議の申し出があった場合は、事故防止委員会は速やかに結論を出さねばならない。
 ④ 委員会において審議する場合は、示談解決を条件とはしない。
 ⑤ 委員会において審議し、会社が決定した事項に対し乗務員は速やかにこれを、遵守履行する責任と義務を負うものとする。
 ⑥ 事故多発者及び、安全運転の教育を必要と認めた場合、乗務員には就業規則135条13項による明け番または、内勤による事故防止教育を行なうものとする。
 ⑦ 乗務員が故意または重大な過失により、交通事故を起こし会社に損害を与えた場合は、就業規則131条により懲戒勧告の具申を行なうほか、その損害の全部又は、一部を賠償させる事が出来る。
 ⑧ 事故及び車両の損傷に対し、無申告者には、その損害の全部又は一部を賠償させる事が出来る。

(資 格)

第4条 当社の在職者であり、業務に精励し人格識見に優れた他の模範となる乗務員の中から選任する。

(任 命)

第5条 委員の選出は、班長の推薦により会社が任命する。

(構 成)

第6条 委員の構成は次の通りとする。
 事故担当者 1～2名
 委員長 1名
 委員 定数
 書記 2名
 会社及び班長は本会に随時参加すること。

(任期と解任)

第7条 (1) 委員の任期は、2年とし再任を妨げない。
 (2) 委員の解任は、本会の承認を要する。
 (3) 欠員が生じた場合は、補欠委員を選出し、その任期は前任者の残留期間とする。

(審議事項)

第8条 (1) 事故審議
 (2) 規約の改正
 (3) 委員の解任
 (4) その他
 上記の決議は、過半数の(含委任)委員の出席を必要とする。

(事故審議規定)

第9条 乗務員が有責事故を起こした場合は、事故内容、過失度、損害額などに応じ、この規定に基づきその負担すべき損害賠償を決定する。
 賠償の最高額は、損害金の20%とし、損害賠償金は給与より控除する。
 ① 賠償金22,000円以下は、その月の給与より控除する。
 ② 賠償金22,000円以上の場合は、毎月22,000円ずつ分割払いとする。
 ③ 賠償金が著しく多額であり、本人より申し出のあった場合は、分割返済の期間を延長することが出来る。
 ④ 事故当事者は、緊急の場合を除き必ず出席すること、但し出席できない場合は、書類を以て理由を事故担当者又は、事故防止委員会に提出するものとする。
 ⑤ 指定された日時に理由なく欠席した場合、又呼び出しに応じない場合は5,000円以上～10,000円未満の罰則金を科す事が出来る。又処分については加重する事がある。

(人身事故に対する罰則)

第10条 (1) 本会は、人身事故を起こした乗務員にたいして、20,000円以下の罰則金を科す事が出来る。
 (2) 保険対象外の賠償金に対しては、その金額の20%を科す事が出来る。

高円寺交通(株) 安全マネジメント組織図

