

「各種の勉強会活動やマニュアルを活用して、安全確保の維持・向上に取り組む」

## 1. 概要

## 企業情報

所在地	山梨県笛吹市春日居町別田 361-1			創立	1981年
年商	5億円	人員数	50名	資本金	9,750万円
拠点数	本社及び松本営業所、静岡営業所、山梨東部営業所、バスメンテナンスセンターの計5拠点	車両等	41両	大型：17両、中型：13両、小型：10両、予備：1両	
事業内容	一般貸切旅客自動車運送事業、一般乗合旅客自動車運送事業				
輸送品目	貸切及び乗合旅客				
取引先	農協、旅行会社、一般旅客他				

## 組織的安全マネジメントの特長

講演や講義、場合によっては監査や査察など機会に、第三者の意見や考え方を理解することは、企業にとって見直しを行うための良い機会であり、有意義なことであると考えている。

聞かされた話だけでは、理解が異なることがあるため、社員への連絡事項や教育については、各個人に口頭で伝えるのではなく文書等により同一性を持たせ、必ず口の字型に並べた会議室で研修会を開催し、同じ理解を得られる様にしている。

トップ自ら研修の重要性を社員に根気強く説き続け、「事故防止マニュアル」等の数多くのマニュアルをトップが資料を収集し作成し、全社員にファイルに綴じて配布している。安全運転研修会などの際に各自が持参しての研修体制がとられている。

## 調査者所見

これまでの経営の中で、常にトップのコミットメントとして「安全が当たり前である」こと、また企業として果たすべきことを従業員に忍耐強く伝え続け、また、そのための種々の工夫や努力を継続していることが、社内の隅々まで浸透させる努力が強く感じられた。

特に、外部人材を利用した各種の勉強会活動や新人教育、多種のマニュアルの活用というところが素晴らしく感じられ、その根幹には「社会や行政に貢献できる経営」というトップの意志があって、はじめて効果を発揮し、結果として中長期的視点に立った安定成長型の経営が計画的に実践されることへと繋がり、現在の経営の姿となっている。

## 調査情報

調査日	2009年11月24日	訪問先	本社及び車庫
対応者	代表取締役社長、顧問		

(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

元はレンタカー事業から始まり、農協の保養所「らくえん」の利用客の送迎を行うために、(株)栄和観光として特定旅客事業の開始のため設立された。

その後、将来人は余暇を自然に求め、過ごすようになることを予測し、区域事業を開始して松本、静岡に営業所を開設するとともに、規制緩和に併せて山梨県全域から長野県全域、岐阜県の一部、静岡県全域へと事業区域も広げていった。

現在は、一般貸切りとともに路線事業も行い、乗合は山梨市のコミュニティバスや甲州市など当社単独によるJR甲斐大和駅～上日川峠間の運行による計6両による運行を行っており、今後は補助金なしでの路線事業の開拓を目指している。

収入割合は農協が約3～4割、その他は一般のお客様となっており、来年には東京に営業所の開設を予定している。将来はタクシー事業の運営も模索している。

ラジオにCMを流すほか、PR活動の工夫を常に考え、将来を予測し5年を節目としたユーザーニーズを捉えた事業目標を計画的に立てることにより、これまで成長を続けてきた。

貸切バスには車椅子などに対応したリフト付き車両も配備し、関連施設への運行も行い幅広い事業展開を図っている。また、路線バスにおいては、地方では坂道や道路幅の狭い箇所も多く、運用面での厳しい環境下ではあるが、地域に密着した運営が行われている。

## 3. トップの考え方

安全に対して力を入れても、その場限りになりかねないのが中小規模事業者の実情ではないかと危惧し、監査や査察などの第三者の意見を頂くことは、企業にとって見直しを行うための良い機会であり、有意義なものと捉えている。現在、山梨県では人口87万人に対してバス事業者は約70社も存在し、厳しい環境となっている。規制緩和の中で安全体制が満足にできていない事業者もあると思われ、事業者の規模も考慮した規制ないし、制度の工夫を今後の行政に期待している。

行政にはお金ではなく、もっと知恵を出してもらい、信頼関係を築きたいと思っている。事業許可申請時は、多量の資料収集や書類作成に相当の労力を費やし、その後も継続して事業運営に関する法令等多様の勉強に励んだ。この過程で得たいろいろな知見を従業員にも共有してもらえるように、わかりやすく書類にまとめている。

乗務員等は、挨拶、服装の励行などの基本が出来ていなければ、安全の確保はもちろん、お客様も減ってしまうとの考えから、安全運転研修会をはじめ、各乗務員との情報交換など、基本に基づいた日常的な現場での直接指導に力を入れ、ひとつひとつの業務を確実に進めて行くことが大事と考えている。

事業許可の申請やこれまでの経営において、周囲の方々に恵まれて今日があると考えており、今後は、タクシー、バス、行政が協力し合って運営開発を行うことが、社会や行政に貢献できる望ましい経営であり、地域の発展に不可欠である。

#### 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 項目※
◆トップ自ら、会社での研修が自らの研鑽の場であることを根気強く社員に説き続け、現在では乗務員も研修を自らの教育の場と捉えて研修会に参加している。	A 1、B 1
◆講演や講義、場合によっては監査や査察など機会に、第三者の意見や考え方を理解することは企業にとっては、見直しを行うための良い機会であり、有意義なことであると考えている。	A 1、B 1 、B 2

※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「7. 組織的安全マネジメント チェックリスト自己評価結果」参照。

- ・経営方針として後ろめたさのない経営を目指している。
- ・監査や査察などは見直しを行うための良い機会と考えており、第三者の意見を頂くことは企業にとって有意義なことであると考えている。
- ・年々目標を立てて、社員に実践させていくことにより、1つずつ根気良く地道に活動していくしか改善の手段はない。
- ・教育には終わりがなく、決して終わってしまったらいけない。
- ・なあなあにならない工夫をしなければならないと考えている。
- ・昔は、乗務員への教育研修を行うと会社を辞めてしまう乗務員もいた。このため、会社での研修が自らの研鑽の場であることを根気良く社員に説くことにより、現在では乗務員も研修を自らの教育の場と捉えて研修会に参加している。
- ・外部講師を利用した研修も既にいくつか例があるが、客観的な目で丁寧に指導していたので、今後も積極的に利用していきたい。
- ・常に経営トップが現場にいるように心掛けており、点呼の際にも乗務員に声を掛けるように心がけている。
- ・社員の「声かけ運動」を推進し、安全意識と人間関係を醸成し、心身ともに健康で勤務できる職場づくりと人事管理、特に健康管理に努めている。
- ・営業所にも現場巡回指導に行っており、突然行くことに意義があるため、事前に連絡しないようにしている。

##### B) マネジメントシステム

ポイント	CL 項目
◆聞かされた話だけでは、理解が異なることがあるため、社員への連絡事項や教育については、各個人に口頭で伝えるのではなく文書等により同一性を持たせ、必ずロの字型に並べた会議室で研修会を開催し、同じ理解を得られる様にしている。	B 1、B 3

◆小集団活動の利点はあるが、各個人によって聞いた話しが違う、認識の差などの事情が発生することは良くないとの考えから、社員への連絡事項については、各個人に口頭で伝えるのではなく文書等により掲示して伝えている。	B 1、B 3
◆車両の手配が足りない際には、協力会社に依頼することもあるが、安全確保のため極力自社で運行管理できるよう対応している。	B 1、B 6

**【人事・マネジメント関連について】**

- ・ 社内の各専門委員会（安全運転、秩序）の自主性を高め、計画的な業務改善を図っている。
- ・ 安全運転委員会、秩序委員会、乗務主任それぞれから担当の月間目標を示し、達成に努めている。
- ・ 毎月の安全目標は全営業所に配布し、全社員が確認・捺印するようにしている。
- ・ 署名や捺印は、各個人としての責任・自覚を持たせるために有効と考えている。
- ・ 社員への連絡事項については、各個人に口頭で伝えるのではなく文書等により掲示して伝えている。
- ・ 小集団活動の利点はあるが、各個人によって聞いた話しの理解度の違いから、認識の差などの事情が発生することは良くないと考えている。
- ・ 人材の確保が事業における一番の課題となっている。
- ・ 最近では 50 才位の乗務員の応募者のケースもあるが、現在の乗務員の平均年齢は 30～40 才位である。
- ・ 採用に当たっては、人物・能力本位とし、バス乗務員の経歴者はあまり重要視していない。
- ・ 給料は、業界の中では高いランクにあると考えている。
- ・ 車両の手配が足りない際には、協力会社に依頼することもあるが、安全確保のため極力自社で運行管理できるよう対応している。

**【安全に関する費用について】**

- ・ 配車予定の車両や補助対象とならない車両を除いて、デジタコはほぼ全車に装着しており、投資額は約 1,200 万円である。
- ・ 平成 20 年からは、映像記録型ドラレコの導入を始めており現在 6 両目の段階であるが、今後も計画的な整備を進める方針である。
- ・ デジタコ等の装着によって、乗務員の安全性及び経済性に対する意識が高まり、燃費が向上した。
- ・ バスマンテナンスセンターを平成 14 年に開設し、自社のバスの整備を行っているが、従来に比べ、不具合箇所の早期改修とともに入念な点検整備が可能となり、車両の安全性が向上した。
- ・ メンテナンスセンターを活用して、不具合箇所の早期改修を図っている。

### C) 教育訓練制度

ポイント	CL項目
◆安全運転の励行には1種も2種免許も関係はなく、良識ある社会人として安全は当たり前と考えている。	C1、C2、B1
◆「事故防止マニュアル」等の数多くのマニュアルを作成して全社員にファイルに綴じて配布されており、安全研修会などの際に各自持参しての研修が行われている。	C2、D1

#### 【採用・新人研修関連について】

- ・乗務員は、新聞、ハローワーク等により募集を行っている。
- ・バス乗務員について、外からはきれいな面しか見ておらず、実際には土日の業務や早出、清掃もしなければならない業務の実情について、応募者は知らないで応募してくるケースが多い。
- ・このため、まず応募者に対しては最初に見えない部分についての業務を説明している。
- ・バス乗務員経験者の中途採用はあまり行っておらず、新人からの採用、教育に重点を置いている。
- ・問題を起こしたマンネリ化したバス乗務員経験者よりもトラック乗務員などの異業種の人を採用して育てる方が良いと考えている。
- ・異業種からのトラック乗務員はお客様とのコミュニケーションができないケースも見受けられるが、安全運転意識は高く、異業種の乗務経験者を採用するようになった。
- ・免許を取得した時点から安全運転は義務であり、安全運転の励行には1種も2種免許も関係はないと考えている。
- ・初心者であっても仕事に対して意欲的で、法令順守、安全面に関して素養があれば、お客様への接客サービス等を教育することにより、しっかりした乗務員に育て上げられる。
- ・新人で採用し、1人前の乗務員になるまでには最低半年～1年は要する。

#### 【乗務員の研修等について】

- ・研修会開催計画は、年間講習計画表・月間計画推進状況にて確認、見直しを行っている。
- ・「事故防止マニュアル」等の数多くのマニュアルを作成して全社員にファイルに綴じて配布されており、安全研修会などの際に各自持参しての研修が行われている。(約20種類)
- ・安全運転研修会では、必ず全参加者の顔が見れるように口の字型にテーブルを設置し、事務局側で資料を読み上げるのではなく、各社員が読み上げるようにしている。
- ・自分で口にしたことは責任を持つとの考えから、ただ聞くだけの研修ではなく、自らの意見を発表させるなど、研修方法に工夫をしている。
- ・研修会では、乗務員の自主性を尊重した雰囲気づくりに配慮し、ヒヤリハット体験発表や外部講師による研修等も行っている。
- ・日常的には、運行管理者等による個別指導を実施している。
- ・臨時的には、運行管理者等による添乗指導を実施している。
- ・安全運転委員会主任制度を取り入れて、乗務員同士が切磋琢磨による質の向上を図って

いる。

- ある程度の経験を積んで、実績に基づいた乗務主任者制度を設けており、新人をはじめ乗務員の教育を行っている。
- 乗務主任には、社長自らが直接指導を行っている。
- デジタコによるランク付けは可能であるが、山道などの走行経路では坂道でオーバー回転が出ることもあり、採点で各乗務員での差別が生じるため、ランク付けによる乗務員評価は実施していないものの、必要があれば道路管理者等から助言・指導を与えている。
- 但し、各乗務員はデジタコにより各自の判定結果を見ている。
- 乗務員研修として、NASVA の研修やバス協会の事故防止に関する研修に乗務員を受講させている。
- 中堅、若手を対象に安全運転中央研修所の旅客自動車運転者課程に乗務員を受講させている。
- また、安全運転研修会に警察の方やお坊さんなどの外部の方を講師に招き安全や精神面に関して研修を行うこともあり、第三者から話しをして頂くことは、同じ社内で研修するのは違う効果があると考えている。
- また、社内に第三者視点として、安全担当に警察 OB の方に来ていただいている。
- 高速道路を担当している警察や高速パトロールに研修をして頂いたこともある。
- 消防署に緊急時の対処方法などの研修をして頂いたこともあり、経営者も事務職も社員全員を受講対象としている。
- ヒヤリハットは発生時に乗務員から提出されている。

#### D) 現場管理

ポイント	CL 項目
◆車両出庫点検簿により、出庫前のキズ、へこみ等の状況を点検報告するようになっている。	D 1、D 2 、 B 3
◆各自で運行経路等の情報を事前に取得しているが、オーダーの変更や予期せぬ渋滞等の理由により時間の読めないケースも生じるため、行き先等の運行ルート等については、会社が情報を収集し、各乗務員に提供、指示を出している。	D 2、D 8 、 B 3

#### 【日常業務等について】

- 深夜の場合でも、帰庫後の点呼時にデジタコによるその場でのチェックを行い、個別の乗務員指導を行っている。
- 営業所には、月 1 回のペースで現場巡回、指導を行っており、そのほかは電話等により連絡を取り合っている。
- テレビ電話方式による携帯を利用したアルコールチェックシステムを導入しており、画像によるチェックも行っている。

- ・車両を擦ったなど軽微な事故の場合でも、すぐにその時点で連絡するようにしている。
- ・速度超過した乗務員は「速度超過理由書」を提出している。
- ・飲酒運転の撲滅などの安全・健康に関する御協力の手紙を社員の家族に配布している。
- ・運行の操配は、できるだけ早めに各乗務員に知らせるようにしているが、オーダーの変更や予期せぬ渋滞等の理由により時間の読めないケースも生じるため、乗務員の勤務時間等を調整し、前日までに変更している。
- ・このため、行き先等の運行ルート等については、各乗務員で事前に調べてはいるが、基本的には会社側でできる限り情報を収集、把握し、各乗務員に提供、指示を出している。

#### 【小集団活動について】

- ・あくまでも集合教育を基本と考えており、現在のところ班活動などの小集団活動は行っていない。

#### 【情報や会議、外部との連携について】

- ・社員全員参加の安全運転研修会(朝 9:00～17:00)を年に 3 回程度実施している。
- ・安全運転研修会のほかに、秩序委員会を運営している。
- ・社内への認知方法としては次のとおりである。
  - (a) 月例研修会のほかに運輸安全マネジメント研修会を開催して周知徹底を行っている。
  - (b) 本社、各営業所の事務室に掲示する。
  - (c) 点呼の際に唱和して確認をしている。
  - (d) 文書配布による伝達
- ・安全に関する情報交換方法としては次のとおりである。
  - (a) 研修会における意見交換会
  - (b) アンケート調査により、利用客からの情報収集
  - (c) 運行管理者等による添乗指導
  - (d) 社員の個々の面接による実態把握と業務改善
  - (e) 乗務員の家族に対する協力依頼と情報収集

## 5. 顧客や取引先との関係

お客様にはアンケートを配布して回答を頂いており、以前は挨拶に関しての苦情が入ったことがあったが、現在はほとんどない。

エージェントは、ツアースケジュール等の時間厳守に厳しい注文を出すケースがあるが、あくまでも安全優先で速度オーバーをしないように指導し、エージェントにも理解して頂くようご協力をお願いしている。

今後は、厳しい経営環境下の中で、タクシー、バス、行政が協力し合って運営開発を行うことが、地域の発展に不可欠であると考えている。

## 6. 安全に関する実績データ

### 【交通事故発生率】

過去に重大事故が3件あったが、最近では大きな事故は発生していない。しかし、お客様が降りた後の帰庫時、任務解除後の緊張感が緩んでの車庫での車両損傷事故等が生じている。

事故件数としては、修繕費用の大小、責任の度合い（第1、第2）を問わず全ての損傷事案を事故としてカウントしており、その中には、フロントガラスへの飛び石に関する事故もカウントされている。

労働災害は発生していない。

直近の有責事故件数は下記のとおりである。

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20年	19	2,001,850	0.95
平成19年	15	1,842,419	0.81

計算式：事故件数÷走行距離×10万km



## 7. 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）	イ
		A 2	経費予算配分	ウ
		A 3	賞罰制度	イ
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	イ
		B 3	情報管理のしくみ（安全の実績・情報）	ア
		B 4	人員配置と異動	イ
		B 5	管理者育成	イ
		B 6	協力業者管理（関連会社等）	ア
		B 7	お客様の評価	イ
C	教育訓練制度	C 1	採用・新人教育	イ
		C 2	運転スキル、作業スキル訓練	ウ
		C 3	事故分析、再発防止教育	ウ
		C 4	KYT、ヒヤリハット	ア
		C 5	小集団活動（班活動）	イ
D	現場管理	D 1	ルールの順守	ア
		D 2	日常点検・整備	ア
		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	ア
		D 6	身だしなみ、服装	ア
		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  
車庫風景



写真2  
バックアイカメラ  
装着状況



写真3  
事務所内点呼場所風景

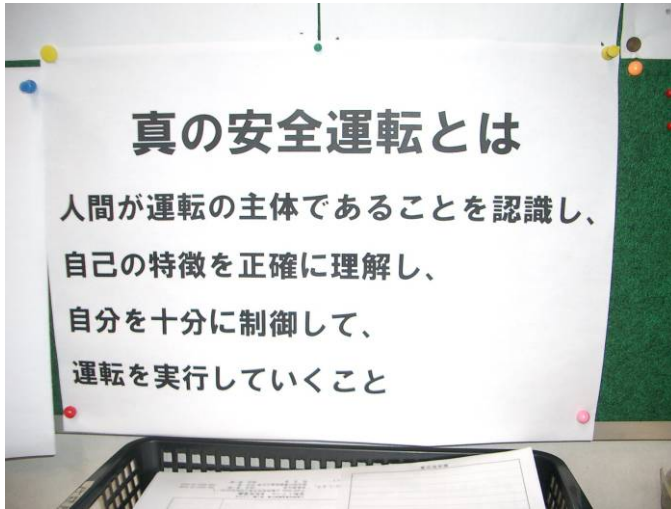


写真4  
事務所内掲示風景  
「真の安全運転とは」

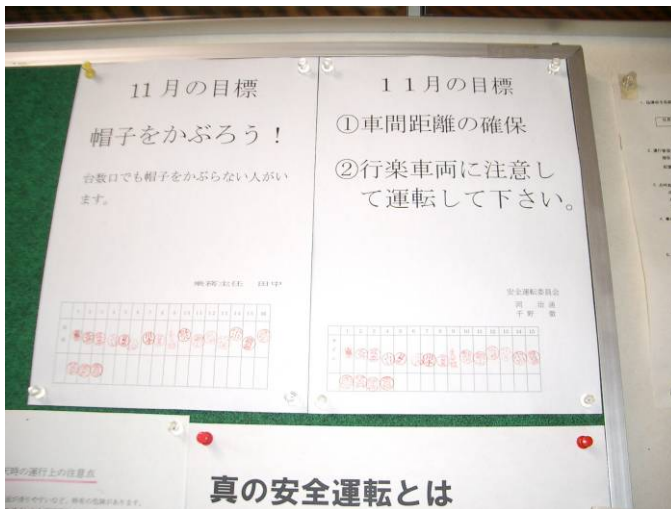
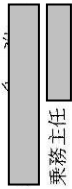


写真5  
事務所内掲示風景  
「11月の目標」



乗務主任

一 提言一

ちよっと忘れていませんか？  
ちよっと見方をかえてみませんか？

\* あくまでも『お客様』はお客様である。しかし、自分達の方から遠ざかる必要はない。バスの中に乗車している時ぐらいいみんな家族だとおもってみてはどうか。  
例えば・・・  
○ 小・中・高校生は自分の子供、同年代は兄弟、老人は自分達の父母又は祖父母

\* ちよっととした事がおお客様の心を開くきっかけになるかも。

- 例えば・・・
- ワンマンの時、車内の温度を聞いてみる。
  - 中・小型で時間があれば特に女性客にお茶をくばってあげる。
  - 空港迎えなどで（ツアー以外）出発の際におしほりをくばってあげる。

\* 人間だから色々ある。

喜んだり、悲しんだり、怒ったり、落ち込んだり・・・。  
しかし、乗務員がムスツとしていたりとうとうか。乗務員が「楽しく笑顔」で仕事をしないでお客様が「楽しく」なれるのでしょうか。

\* チームメイトは一心同体（社員・アルバイト）（ベテラン・新人）一度でも行った方が強いのです。情報伝達・情報交換はとても重要です。密にするようにしましょう。

- 例えば・・・
- 道路状況、車両状態等

\* 本質は言いにくいことの中にこそある。  
一番重要なことは一番言いにくいことであったりもします。信頼されないと話しても伝えられないこともあります。

- 例えば・・・
- トイレ・ビデオ・具合が悪い・何か欲しいなど。（お客様より）

- 気が付いた点の注意など。（仲間とおし）
- 事故、クレーム等をした時など。

【会社・営業（交通・トラベル）・仲間への速やかな報告】

\* 自分の仕事を決まりきった仕事、日常の型にはまった仕事にたくない。心が通った言葉を話さなければお客様は何も感じてはくれません。  
(数年前から銀行のカウンターでの立っての対応)  
(いつも宇佐美のスタンドで給油する時、カードと鍵を渡して「満タンにしてください。」とお願いですれば、「灰皿はいかがでしょうか。」と決まった事しか返ってきませんね。しかし、マイカーで宇佐美に行き、カードを渡して「満タンにして下さい。」と言ったら、カードを受け取った人に「本年もよろしくお願いします。」と言われて自分はビックリしました)

\* 『慣れ』ほど恐ろしいものはない。

『慣れ』はサービスマン（乗務員）にとって最大の敵なのです。いつも通っている道路、車庫、車庫、車両だがすべてにおいて決して同じということはないのです。常に気を張って運転しなければなりません。又、サービスマンでも同じことが言えるのではないのでしょうか。

『お客様』は

バスに乗るお客様じゃない！！

家に帰ってきた家族だと思ってみては！？

平成  年  月  日  
乗務主任

－提言－

（「愛着の力」より抜粋してみました）

# 心から所属すること

## ～ 参加意識 ～

自分の車はピカピカに磨きあげる人でも、他人の車まで磨いてあげたいと思う人は少ないだろう。自分のモノは大切に扱うのに、会社の備品は乱暴に扱う人も多い。

以前はうちの会社もそうだった。みんな「ここは“自分の会社”だ」という感覚がなかったのだ。もちろん意識のうえでは「自分はこの会社に所属している」ということを理解していたけれど、それは肩書きが所属しているだけであって、心は所属していなかった。

※あのことがあって、ようやくボクらは会社に愛着を持った。

ボくらにとってこの会社は、ただの職場以上の存在になった。みんな掃除にも本当に丁寧にやるようになったし、誇りを持って「ここは私の会社です」と言えるようになったと思う。

大切なのは、「自分たちでこの会社をつくりあげたいんだ」という実感だと思う。社長だけがこの感覚を持っているような会社ではダメなんだ。


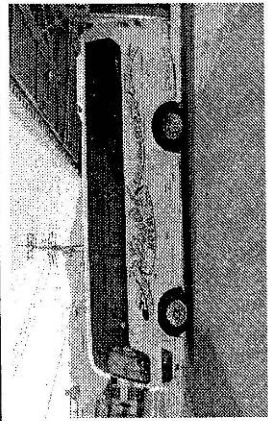
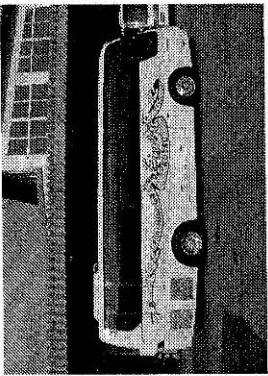
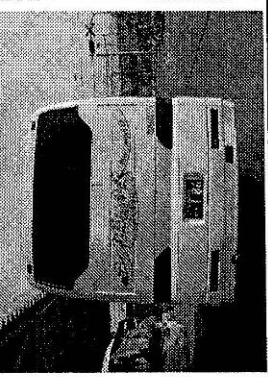
自分たちで決めたこと、決められた立場のこと、仲間のことを考えるのはあたり前のこと、それ以上のことを日々考え実行していかなければならないと思う。

※ あのこと・・・

私たちはなぜ、サッカー（日本チーム）、野球（ワールドベースボール）、マラソン、フィギュアスケート等で日本チーム（人）を応援するのでしょうか。自分もチームと同じく日本の一員だという意識があるからではないですか。

自分たちが乗せたお客様がそういうチームであれば気になるのでは・・・。

出庫前車両点検簿

			
前左右 有・無 傷・へ・コ・ミ	左側 有・無 傷・へ・コ・ミ	右側 有・無 傷・へ・コ・ミ	後左右 有・無 傷・へ・コ・ミ
場所	場所	場所	場所
点検日時： 年 月 日 ( ) 車番			
備考 前後左右 有・無に○をつけて下さい。			

S Y I  
Solve Your Problems

株式会社 栄和交通  
社員研修テキスト

平成7年7月2/3日

以上