

運行管理業務の一元化における 運行管理者選任数の考え方について

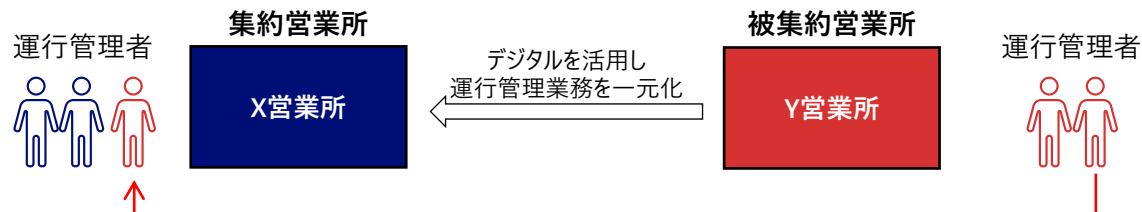
令和7年度 第3回「運行管理高度化ワーキンググループ」

- 実証実施にあたり、事業者のニーズを改めて確認したところ、被集約営業所の運行管理者を柔軟に配置できるようにすることで、選任数の緩和を図ると共に、運行管理業務の一元化制度の柔軟な運用のため、集約営業所の運行管理者が被集約営業所においても運行管理業務が実施できるよう要望があった。
- 被集約営業所の運行管理者のみが集約・被集約営業所で運行管理業務可能とすると、兼任される運行管理者のみに業務負担が集中する懸念があるため、集約営業所に選任されている運行管理者についても柔軟な配置ができるよう措置しながら検討を進める。

【事業者のニーズ】

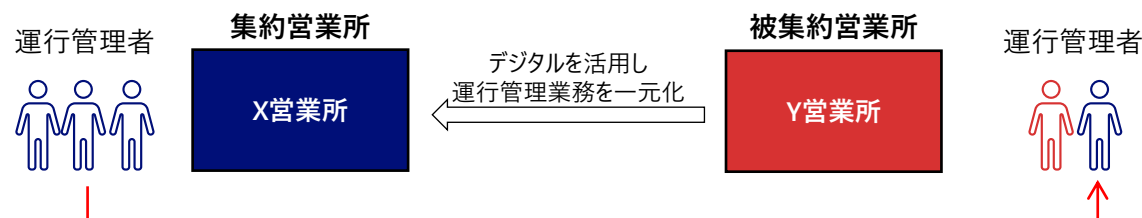
被集約営業所の運行管理者が集約営業所でも運行管理業務可能に

- ・運行管理業務を一元化し、被集約営業所の運行管理者に十分な業務量がないため、集約営業所の運行管理者の業務量の均質化を図るためにも有効
- ・被集約営業所の運行管理者が集約営業所で運行管理業務を行うことで、遠隔で行う運行指示等がより安全になる
- ・運行管理者の業務品質レベルの均質化が図れる



集約営業所の運行管理者が集約営業所でも運行管理業務可能に

- ・集約営業所の運行管理者が指導監督等を被集約営業所にて実施可能であるが、現状被集約営業所で点呼が実施できない（集約営業所からの遠隔点呼のみ可能）
- ・集約営業所の運行管理者が何らかの理由で被集約営業所にいる場合、普段集約営業所で行っている運行管理業務ができないことは非効率



- 運行管理業務を一元化した際に、運行管理者の柔軟な配置を求める声をふまえ、本制度の活用を促し、限られた人的リソースの効率的な活用による運行管理者の負担軽減を図るため、①選任時の柔軟性、②運用時の柔軟性、を考慮して本制度活用時の特例を検討する。

運送事業者からの声

選任時の柔軟性

- ・ 一元化の活用前後を比較して、集約営業所と被集約営業所の必要選任人数の合計が増えないようにしたい

運用時の柔軟性

- ・ 労働時間の均質化のため、一元化により業務量が減少する被集約営業所の運行管理者を集約営業所に出勤させて業務をさせたい
- ・ 集約営業所の運行管理者に被集約営業所の実態を把握させるため、定期的に被集約営業所に出勤させて業務をさせたい
- ・ 指導・監督等の運行管理業務を行うために集約営業所の運行管理者が被集約営業所に出勤した際、点呼も実施させたい
- ・ 人によって運行管理業務ができる営業所の範囲に違いがある場合、制度として運用しづらく、運行管理業に混乱を招くおそれがある

関係する現行制度の障壁の例

同一運行管理者を複数の営業所に選任することは不可

- 一元化されている場合は、被集約営業所の運行管理者が担う運行管理業務はほぼないにも関わらず、別の者を選任する必要がある

所属営業所での点呼実施が原則

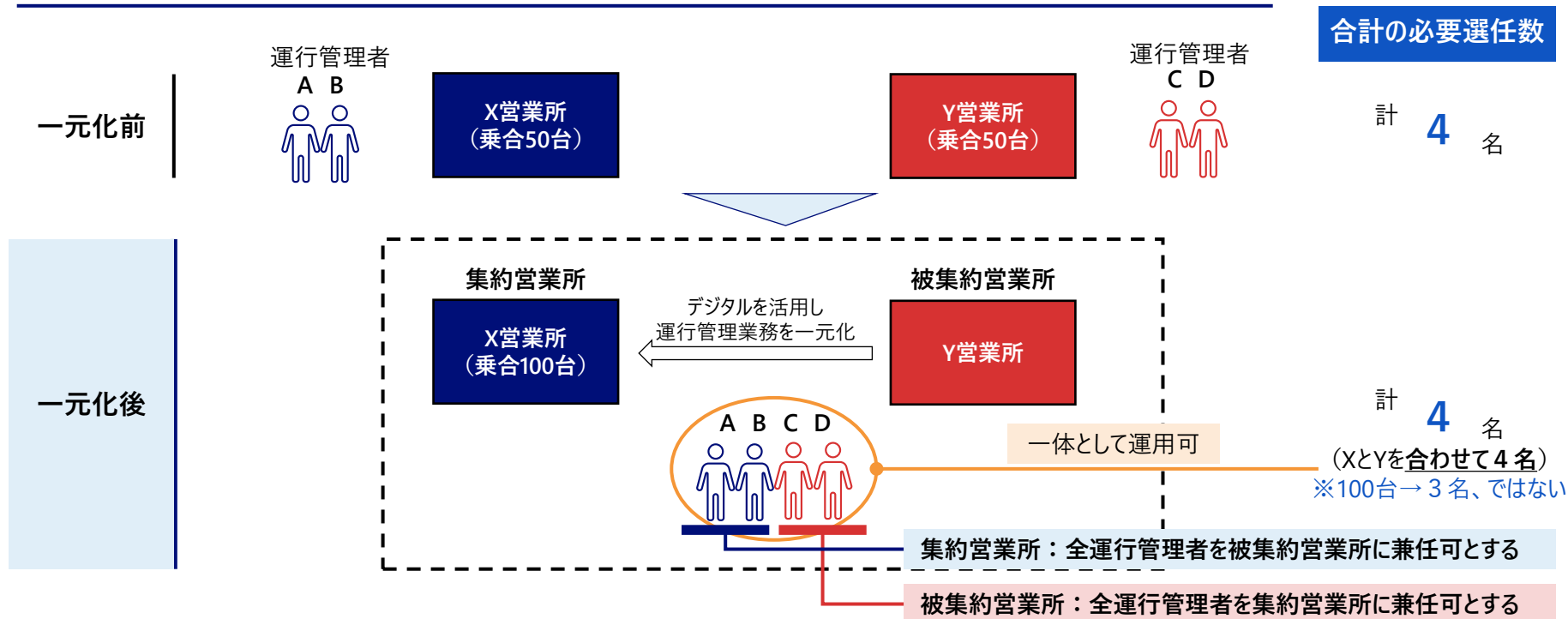
- 集約営業所の運行管理者は、本来は被集約営業所の運行管理業務を全て実施できるにも関わらず、集約営業所以外の場所に出勤した場合に被集約営業所の運転者に対面点呼が実施できない

本制度活用時の特例

集約営業所及び被集約営業所の運行管理者の取扱い変更

- 集約営業所と被集約営業所を一体とみなし、全運行管理者の相互の営業所での兼任を認める。
- この場合、非常時には各営業所で（被集約側においても）運行管理業務を行う必要があるため、各営業所には一元化前の車両台数に基づく選任を求めることとする。

本素案の概要

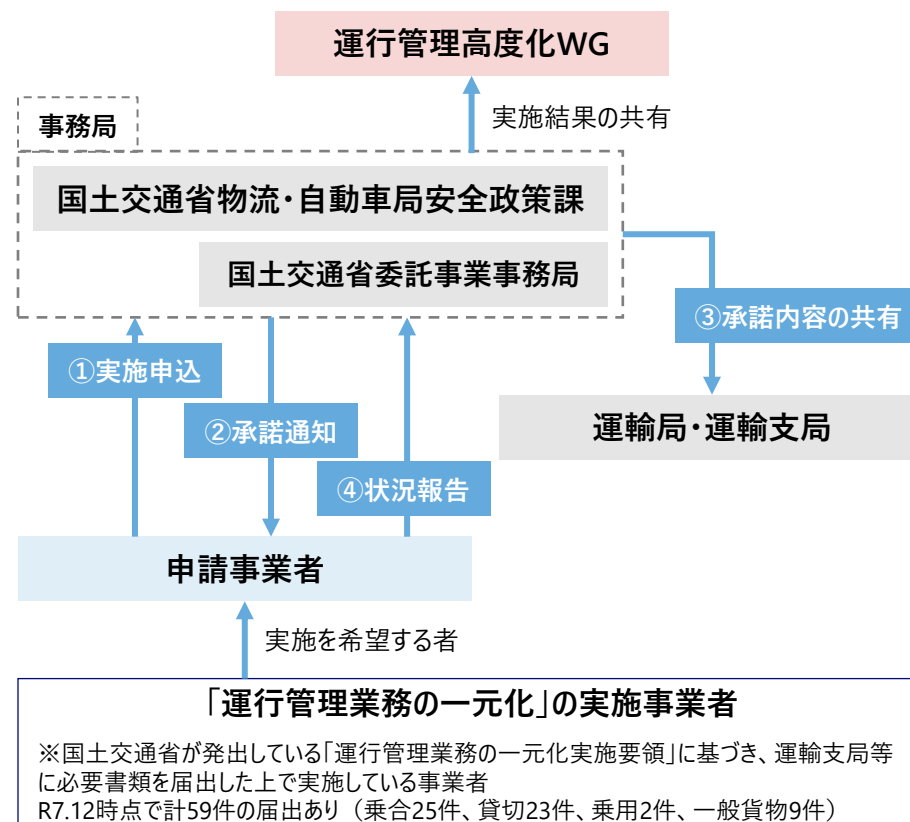
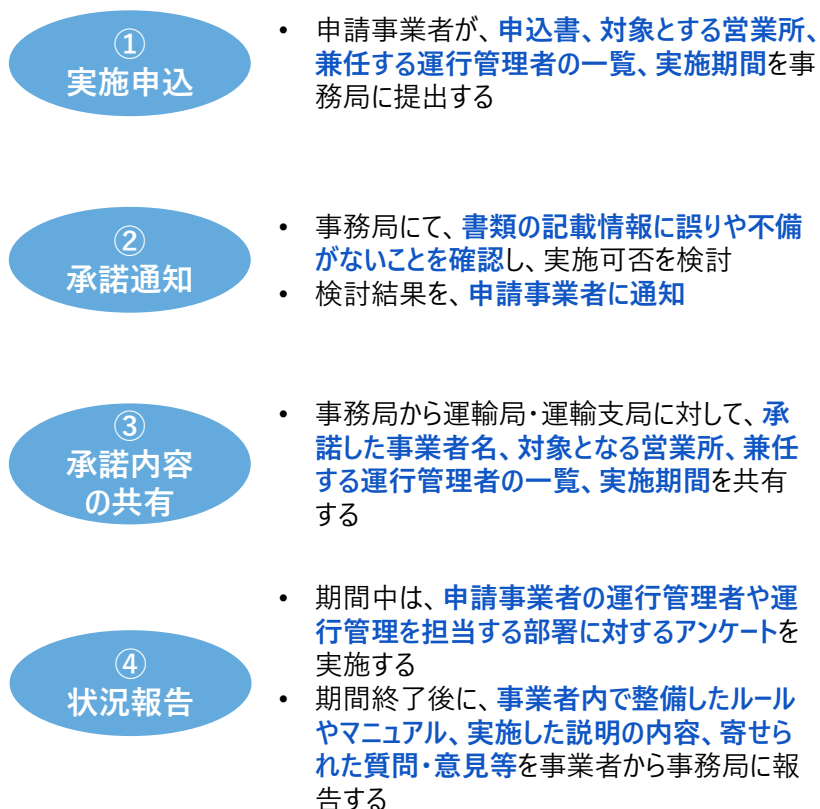


(各営業所の運行管理業務に責任を有する統括運行管理者は明確にしておく)

- 「運行管理業務の一元化」を実施している事業者のうち、希望する者が実証を実施することとする。
- 実証の実施を希望する者は、対象とする営業所や兼任する運行管理者を事務局に事前に届出し、承諾を受けることとする。

実証の流れ

実証の実施スキーム



- 実施のメリットはあったか、運行管理業務に悪影響はないか、滞りなく運用を行うことができるものであるか、という観点で定性情報を中心に聴取し、要件等の検討を実施する。

確かめたいこと		収集したい情報	具体的な質問事項
想定している効果	会社全体の運行管理業務の品質向上	集約営業所と被集約営業所の運行管理者の交流により、両者のスキルアップが図られたか	- 運行管理者が、他の営業所の運行管理者の業務の様子を見る機会が創出されたことはあったか。 - あった場合、どのような交流が生まれたか。
	運行管理者の業務量の平準化	集約営業所と被集約営業所の運行管理者の繁忙の差が縮小したか	- 対象営業所の運行管理者の業務従事時間は、それぞれ具体的にどう増減したか。それはどのように受け止められたか。 - 深夜早朝やラッシュなどの時間帯の担当回数に変化はあったか。
	運行管理者の出勤地の柔軟化	運行管理者のもともとの予定に応じて、運行管理者が出勤する営業所を柔軟に選択できたか	運行管理者が出勤する営業所で他の業務を行うことで、自身の業務を効率的にこなすことができたか。
想定していない逆効果	運行の安全性の低下	- 運行管理業務に起因する事故が増加しなかったか - どちらの営業所でも、十分に運行管理業務を行えたか	- 期間中に発生した事故はどのようなものか。それは、運行管理業務と因果関係はあるか。 - 運行管理者を管理する立場から見て、運行管理者が複数の営業所で能力を適切に発揮できていたと感じているか。
	運行管理者の心理的負担の増加	運行管理者によってはカバー範囲が増えると感じることにより、プレッシャーを感じて業務に悪影響がなかったか	- 運行管理者にとって、働くうえでのモチベーションに変化はあったか。 - プレッシャーや、疲れやストレスによって運行管理者があまり集中できないといったことはあったか。
	運行管理者のシフト繰りの煩雑化	- 営業所に主に従事している運行管理者の数に偏りが出なかったか - シフト検討に要する時間は増えたか	- 運行管理者によって、結果的に出勤する営業所が固定化されてしまい、制度が不要と感じることはあったか。 - 複数の営業所に出勤させることが目的化してしまい、シフトをくむ業務が煩雑になった、ということはあったか。

- **実施営業所における運行管理業務の品質向上や業務量の平準化につながる**という意見が得られた。

確かめたいこと（想定している効果）		具体的な質問事項	回答
会社全体の 運行管理業務 の品質向上	集約営業所と被集約営業所の運行管理者の交流により、両者のスキルアップが図られたか	- 運行管理者が、他の営業所の運行管理者の業務の様子を見る機会が創出されたことはあったか。 - あった場合、どのような交流が生まれたか。	》》 営業所ごとの風土の違いに加え、運行管理者の異動もなかったこともあり、運行管理業務がこれまで各運行管理者に属人化していることに気づけた。異なる営業所の運行管理業務を実際に見ることで、諸事項の確認における丁寧さに気づき、自身の業務を見直すきっかけとなった。（B社）
運行管理者の 業務量の 平準化	集約営業所と被集約営業所の運行管理者の繁閑の差が縮小したか	- 対象営業所の運行管理者の業務従事時間は、それぞれ具体的にどう増減したか。それはどのように受け止められたか。 - 深夜早朝やラッシュなどの時間帯の担当回数に変化はあったか。	》》 業務量を平準化できると考えている。（A,B社） 集約営業所にて運行管理業務に対応できる運行管理者数が増えたため、何か突発的な事態が発生したとしても焦らずに対応できる、という心理的な余裕が生まれた。（B社）
運行管理者の 出勤地の 柔軟化	運行管理者のももとの予定に応じて、運行管理者が出勤する営業所を柔軟に選択できたか	運行管理者が出勤する営業所で他の業務を行うことで、自身の業務を効率的にこなすことができたか。	》》 — ※今回のヒアリングでは、実証を開始したばかりであるということもあり、当該効果を感じる場面はなかった。

- 被集約営業所が集約営業所で運行管理業務を行い、受け持つ範囲が広がっても運行管理者としての「責任感」は変わらず、心理的負担は特に変わらない、という意見が得られた。
- 一方で、運行管理において重要となる運転者との関係づくりには慣れるまでに一定期間が必要との意見があった。

確かめたいこと（想定していない逆効果）

具体的な質問事項

回答

運行の安全性 の低下

- ・ 運行管理業務に起因する事故が増加しなかったか
- ・ どちらの営業所でも、十分に運行管理業務を行えたか

- ・ 期間中に発生した事故はどのようなものか。それは、運行管理業務と因果関係はあるか。
- ・ 運行管理者を管理する立場から見て、運行管理者が複数の営業所で能力を適切に発揮できていたと感じているか。



- ・ 実証の有無に関わらず、運行管理業務と関係のある事故は発生していない。(A,B社)
- ・ 運行の経路について十分な経験がない場合は、チェーンの着脱や経路間違いからの復帰に関する指示において誤ること等はあるが、そのような事例は現在のところ特に発生していない。(A,B社)

運行管理者の 心理的負担の 増加

- ・ 運行管理者によってはカバー範囲が増えると感じることにより、プレッシャーを感じて業務に悪影響がなかったか

- ・ 運行管理者にとって、働くうえでのモチベーションに変化はあったか。
- ・ プレッシャーにより、疲れやストレスによって運行管理者があまり集中できないといったことはあったか。



- ・ 受け持つ範囲が広がっても自身が担当する業務に対して持つ「責任感」は何ら変わらない。(A,B社)
- ・ 運行管理者は、担当する“運行”ベースで責任をもって業務を行うことは当然という理解をしているため、プレッシャーなど受け止めは変わらない。(A,B社)
- ・ 一般論として、大きい営業所への異動については、運転者とのコミュニケーションに関して漠然とした不安はあり、慣れるまでに3か月間を要する場合もある。(A,B社)

運行管理者の シフト繰りの 煩雑化

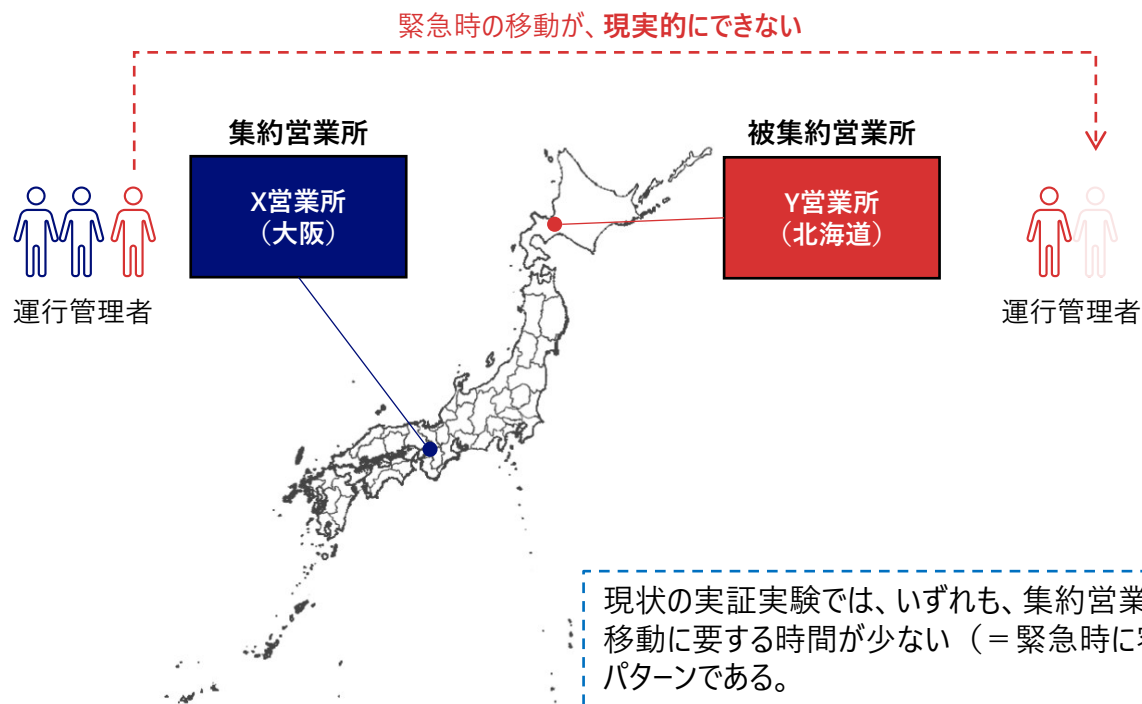
- ・ 営業所に主に従事している運行管理者の数に偏りが出なかったか
- ・ シフト検討に要する時間は増えたか

- ・ 運行管理者によって、結果的に出勤する営業所が固定化されてしまい、制度が不要と感じることはあったか。
- ・ 複数の営業所に出勤させることが目的化してしまい、シフトをくむ業務が煩雑になった、ということはあったか。



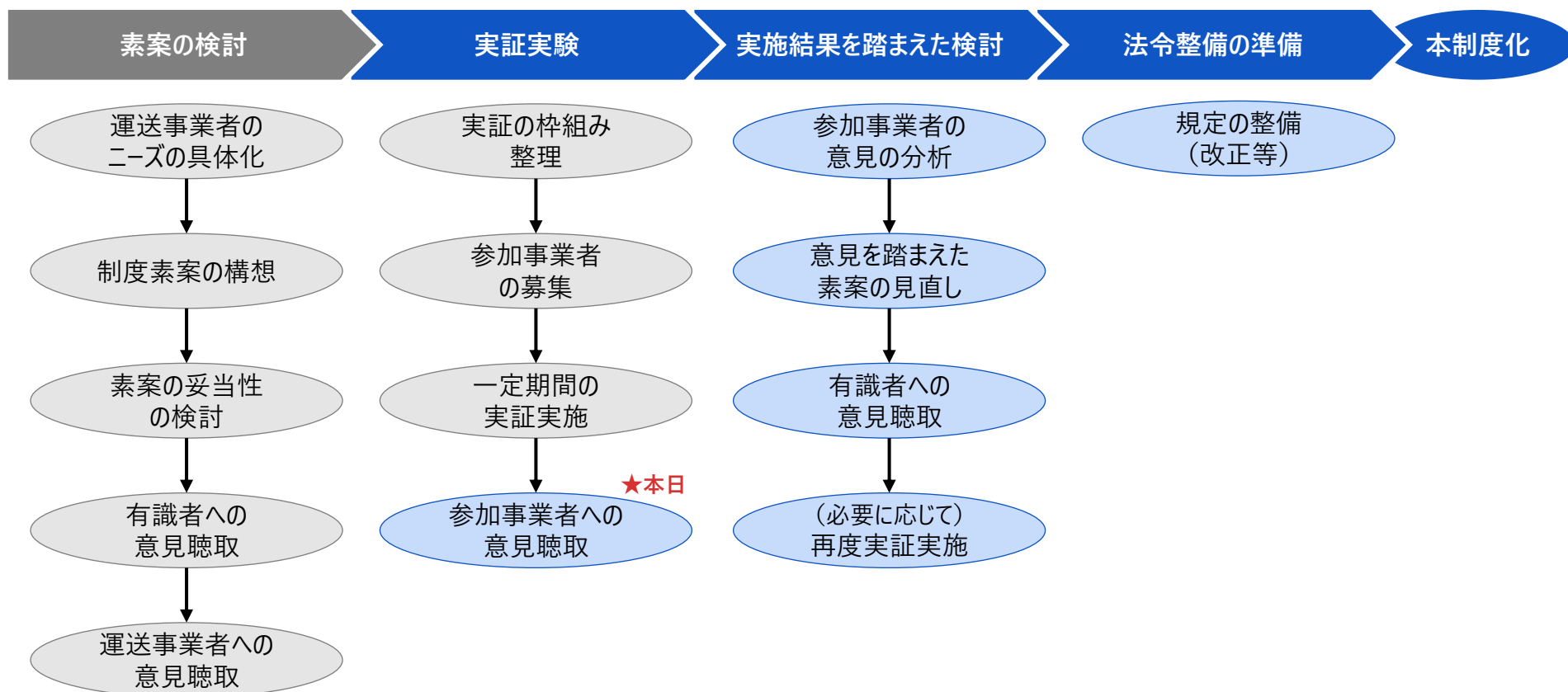
- ・ 現在のところ、発生していない。

- 運行管理業務の一元化において、集約営業所と被集約営業所の位置関係に制限を設けていない。
 - 一方で、運行管理業務の一元化を行ったうえで集約営業所と被集約営業所を一体的に運用し、運行管理者の“兼任”を行う場合、2つの営業所の位置関係について何らかの制限（距離、移動時間、管轄支局、体制構築等）を設ける必要があるか。
- 例えば、北海道－大阪間で実施をしていた場合、北海道で通信途絶やその他の緊急事態が発生した際に、すぐに移動することはできない。移動による緊急事態への対応を前提とする場合、北海道の営業所においては適切に運行管理ができなくなることが想定される。
- なお、実証実験の参加事業者からは、体制構築の要件とすることがわかりやすいという旨の声も挙げられている。（例えば、50kmという距離要件を課した場合、49.9kmはOKだが50.1kmはNGということになり、納得感が薄いため。）



- 現在進めている実証について、引き続き実施状況についてヒアリングし、従前と同等の安全性の確保しつつ運行管理業務の効率化、負担軽減につながる制度となるよう検討を進める。

本制度化までの流れイメージ



論点 運行管理業務の一元化における運行管理者選任数について

実証実施にあたりさらに確認すべき項目はあるか。

運行管理者の兼任を認める場合に何らかの制限を設ける必要があるか。