

No.010 つばめ観光バス(株) 【輸送モード:バス】

「無キズを基準に事故防止。自己資本の充実と的確な採用と配車が事故を防ぐ。」

1. 概要

企業情報

所在地	神奈川県相模原市相模湖町若柳 1476-1			創立	1971年
年商	2億円	人員数	29名	資本金	5,000万円
拠点数	本社、八王子営業所		車両等	一般貸切大型バス2、〃中型バス5、〃小型バス7	
事業内容	旅客、旅行業法に基づく旅行業				
輸送品目	旅客(バスによる輸送、貸切輸送等)				
取引先	主に旅行会社、一般利用者他				

組織的安全マネジメントの特長

財務基盤の充実を継続し、「良いドライバーがいなければ、車両を止める、減車する」という基本方針を実践できる企業体質をつくってきている
乗務員による選挙で選出された者及び事務職・管理職による会議を開催し、率直に意見を言い合える環境を構築することで、良い風土づくり、社内の連携を図っている
乗務員を採用する際は、運転操作に係る基準を設けて実技を実施しているほか、社長自らが作成した筆記試験を行い、選考している

調査者所見

<p>観光バス事業としての歴史が長く、増車時の増資や内部留保により、自己資本を充実した経営を行ってきた。事業の積み重ねの中で安全に対する意識がトップ以下、事務員から運転士まで深く根付いている。また、トップを始めとする役員が自らハンドルを持った経験があり、安全に運転することとはどういうことかを理解している。そのため、乗務員と意識の共有が図られている。このような背景に基づく社風が人身事故を起こさない運行につながっている。</p> <p>事故は「無キズ」を基準として車両のスリキズ等も含めている。小さな事故に対する芽を摘むことで大きな事故を起こさないとの考えが基にある。事故記録も確実に残しており、事故原因や再発防止はもとより、損害額や修理場所等も記載されている。</p> <p>また、安全については運転士の採用段階から考えられており、面接時に車の知識・安全への考え方等に関する筆記試験を実施している他、実技試験の実施も行われている。</p>
--

調査情報

調査日	2009年6月23日	訪問先	本社
対応者	常務取締役		

(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

先代が地元でレストラン、レンタカーを始めたのが事業のきっかけである。現社長は2代目となる。事業を通じて、相模湖の地域振興にも尽力してきた。

レンタカーではお客様を乗せて運送することができないため、昭和62年、旅客自動車運送事業の認可を受け、貸切運送事業を開始した。その後、規制緩和を受けた中で、お客様の構成割合は少しずつ変化し、旅行会社以外に一般の固定客も増える様になってきた。旅行会社を経由しない直接の顧客は全体の3割を占める。

バブル景気の頃は車両を大幅に増やし増収・増益であった。しかし、増車にあわせて採用した運転士の中で労働組合経験者がいて、その影響で従業員との関係が悪化した経緯があった。そのため、本来目指すべき方針に則った経営を行うことが困難となった。その経験を生かし、「良いドライバーがいなければ、車両を止める、減車する」という基本方針を据え、とにかく採用して教育で人を変えようとするのではなく、採用に力を入れることで、会社の風土に合うような人選を行うようにしている。また、ドライバーの代表者数名と月1回意見交換をする場を設けている。これらによって、良好な職場環境を構築できる社員数・車両数で経営を行っている。

3. トップの考え方

創業以来20年以上経過しており、許可基準が厳しい時代から経営を継続してきている。増車に当たっての増資、利益の内部留保により、資本の充実を図っている。安全第一を実現するにも、経営を継続する上でも、財務基盤がしっかりしていないといけない。他社との競争、業務効率化、事業存続の名のもと、本来必要な業務やコストまで削減することになりかねない。

重大事故を惹起したことはない。人身事故はあってはならないとの認識で事業を展開している。

貸切バス事業は運転技術・経験、地理等データ・数値では計れない安全運転に必要な「人としての感覚」が必要であると考えている。その人にあった現場（行先）を考えて配車をしなければ事故を惹起する可能性が高まると懸念している。データ（数字）上では仕事量が少なくても、その仕事内容によって疲れているかも知れないという「人の感覚」を現場にいつも持たせていたいと考える。

□会社の概要についてはホームページに記載

<http://www.tsubame-kanko.co.jp/>

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※
◆財務基盤の充実を継続し、「良いドライバーがいなければ、車両を止める、減車する」という基本方針を実践できる企業体質をつくってきている。	A 1、B 1
◆事故を惹起しやすい傾向のある者に対して、事故の恐ろしさを諭すことで、未然防止を図っている。	A 1、B 1 B 4、C 1 C 3
◆無キズ（3万円以下の事故も含む）を基準として無事故だった場合、年間表彰等を行っている。	A 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】

- ・人身事故はあってはならないとの認識から、重大事故を惹起したことがない。ただし、車両単独の接触事故等を惹起することはある。事故原因を分析し、原因を究明することで再発防止に努めている。しかしながら、対策後、一定の期間が経過すると再び同様の事故を惹起する傾向がある。この繰り返しを脱却すべく、諸施策を実施している。
- ・選任している運転士の中に、事故を惹起しやすい者がいる。運転適性等を突き詰めると事業用旅客ドライバーとして不向きとなる可能性があり、今後の課題として認識している。ただし、許される小さな事故と、許されない大きな事故を惹起するおそれのある者を分けて考えなければならない。
- ・過去、教育不可能な場合で、かつ、運転不向きと判断した者に対して、本人にその旨を諭して次の人生を紹介したことがある。
- ・事故を惹起しやすい傾向のある者に対しては、事故を一旦惹起すれば、自分の人生、家族の人生、そして何より被害者の人生を壊すことになるのだと諭している。

【賞罰制度について】

- ・日々の無事故記録を付けることで、運転士の安全運転に対する意識向上を図っている。
- ・無キズ（3万円以下の事故も含む）を基準として無事故だった場合、年間表彰等を行っている。1年間無事故の場合、4月に表彰している。具体的には、1年間無事故者は1万円、2年間無事故者は2万円、5年間無事故者は5万円（5年を上限とし、以降は常に最高5万円）としている。年間2～3名が表彰を受ける。
- ・また、毎月の無事故手当は、人身事故あるいは3万円を超える修理を伴う物損事故としている。無事故の運転士については、月8千円の無事故手当を支給している。
- ・仮に100万円以上の修理を伴う様な事故を惹起した場合は、賞与に反映させている。

B) マネジメントシステム等

ポイント	CL 区分
◆乗務員による選挙で選出された者及び事務職・管理職による会議を開催し、率直に意見を言い合える環境を構築することで、社内の連携を図っている。	B 2、B 3 C 5
◆当該乗務員はもちろん社長以下全員が当該事故の原因と対策について作文・提出させたことがある。全社員の意識共有化、作文等に係る手間暇の連帯責任から、事故を起こしてはならないとの意識付けがなされた。	B 3、C 3

【マネジメントシステム】

- ・月に1回、「t-net (つばめネット)」による会議を開催し、その場で意見交換を行っている。意見交換の中身は、収支状況の報告も含まれている。「t-net」は、乗務員による選挙で選出された3人と事務職全員（管理職含む）で組織されている。当該組織を構築することにより、乗務員、事務職、管理職のコミュニケーション作りの基盤が作成された。当該組織が構築されてから7年が経過している。

【事故実績の把握について】

- ・事故の定義は、車両単独の事故も含む。さらに、スリキズも事故としてカウントしている。小さな事故に対しても運転士への指導対象となるため、結果として大きな事故の防止につながると考えている。
- ・スリキズも事故扱いのため、年間の事故件数は多くなるが、これは仕方のないことと判断している。
- ・事故の継続的な記録を行っている。昔から事故年月日、氏名、車番、事故の種類、場所、操作上の原因、損害金、修理の状況、保険の利用等を記録している（現存する資料は平成2年以降）。

【情報の収集について】

- ・事業者同士による安全に対する情報交換はほとんどない。バス協会の会合や、良好な関係を築いている他事業者との電話のやりとり程度である。

【事故分析と再発防止対策について】

- ・貸切バス業界の中では、比較的時間に余裕のある運行計画を作成しているため、運転士の過労はない。なお、繁忙期に事故が無く、閑散期に事故が起きるなど、理解に苦しむことが過去にあった。
- ・平成18年は例年になく事故件数が多くなり、事故抑制を目的に、1つの事故が発生する都度、社長、常務、事務員、運転士の全ての従業員が当該事故の原因と対策について考え、作文を提出した。全従業員全体で意識を共有したこと、作文等に係る手間暇の連帯責任から、その後の事故は減少した。なお、作文の提出はもらい事故（第2当）も含めた。

C) 教育訓練制度

ポイント	CL 区分
◆乗務員を採用する際は、運転操作に係る基準を設けて実技を実施しているほか、社長自らが作成した筆記試験をさせている。	C 1
◆仮採用後、添乗教育指導に時間をかけて教育している。2ヶ月間程度の教育で運転技術が改善される見込みがたてば、本採用となる。	C 1、C 2
◆国土交通省告示 1676 号に基づいて、台帳を整備して運転士教育を行っているほか、年 1 回、無事故表彰時等を利用して、外部からの講師による講演を依頼している。	C 1、A 2

【採用計画について】

- ・過去、バブル景気の時に採用を拡大しすぎたことがある。人員確保を優先したため、採用後、業務遂行上や人間関係に支障を来したことがあった。その苦い経験から、採用時には、運転技術もさることながら、良い人柄であることを重視している。その結果、現在は運転士全員の人柄がよくなり、トラブルや社内のきしみがなく業務が遂行されている。
- ・従来の社長の考えは「人は教育すれば必ず変わる」だったが、上記をきっかけに考えが変わったと言える。
- ・営業上、人員不足を感じる時もあるが、その際は機会損失と割り切っている。
- ・現在の採用基準は、大型トラックの運転経験者を優先している。路線バス運転経験者は、車内事故防止の観点から急ブレーキを踏むことができないことが多い。
- ・また、下り坂等において、貸切バスは排気ブレーキ+シフトダウンで減速・速度を維持するが、路線バス経験者は主ブレーキ操作を行う傾向が多い。ブレーキが熱を持ち、効かなくなる恐れがあるため、路線バス経験者は採用を遠慮しがちである。
- ・路線バス、貸切バスはそれぞれの特性において安全走行教育が真逆のため、注意している。
- ・その他、採用時に社長・常務・営業部長クラスの添乗による走行試験を行い、車間距離やブレーキの踏み方等をチェックし、運転のクセをみている。
- ・採用する際は上記の他、車の知識、安全への考え方等に関する筆記試験を行っている。試験項目は、社長の経験により作成されている。
- ・仮採用後の2週間程度、社長以下多くの従業員が添乗し、運転教育を行っている。2ヶ月間程度の教育で改善できる見込みがたてば、本採用となる。
- ・運転士の経験不足、採用する側の採用に係る見極め不足が事故を招いているのではないかと考えている。

【教育関係について】

- ・国土交通省告示 1676 号に基づいて、台帳を整備して運転士教育を行っている。教育の実施時期は、運行スケジュールに空きがでた際に実施している（年間計画で時期を定めて

いるわけではない)。

- ・ 日常の細かい指示内容等については乗務前点呼を活用している。
- ・ 事故を惹起した際は、運転士による報告を受け、状況を都度確認している。
- ・ トピック的なニュース等については、回覧で全社員が把握できるよう体制を整えている。
- ・ 場所、人材等の関係で、運転士への教育を継続的に社内で実施するのは難しい。そのため、無事故表彰時等を利用して、外部からの講師による講演を依頼している。

D) 現場管理

ポイント	CL 区分
◆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、運転士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】

- ・ 毎日、事務員を対象とした朝礼を実施している。その場に待機している運転士がいれば出席させ、安全に対する意識の向上を図っている。
- ・ 運転士に対しては、過去の失敗談、具体的な事故事例（雨天時に車外に出て確認するのを怠り、後方不確認によるバック時の接触事故等）を説明し、危険感受性を高めさせている。運転士の心に響く説明が重要である。
- ・ 乗務前点呼時、法定で定められた項目の他、乗客に対する「あいさつ」の仕方をレクチャーしている。
- ・ 日々の運行・接客面にムリ・ストレスが生じたと思われる場合は、運行後に運転士をねぎらう様心がけている。ちょっとした一言が運転士とのコミュニケーションにつながる。

5. 安全に関する実績データ

【事故発生率】

年	交通事故件数 (うち、事故費 3 万円以内)	走行 km	交通事故発生率
平成 20 年	20 件 (10 件)	673,317 km	2.97 件 / 10 万 km
平成 19 年	13 件 (6 件)	604,690 km	2.14 件 / 10 万 km
平成 18 年	25 件 (6 件)	—	—
平成 17 年	13 件 (7 件)	—	—

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）	ウ
		A 2	経費予算配分	イ
		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	ア
C	教育訓練制度	C 1	採用・新人教育	ア
		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	ア
		C 4	KYT、ヒヤリハット	ア
		C 5	小集団活動（班活動）	ア
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	イ
		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	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
バス外観

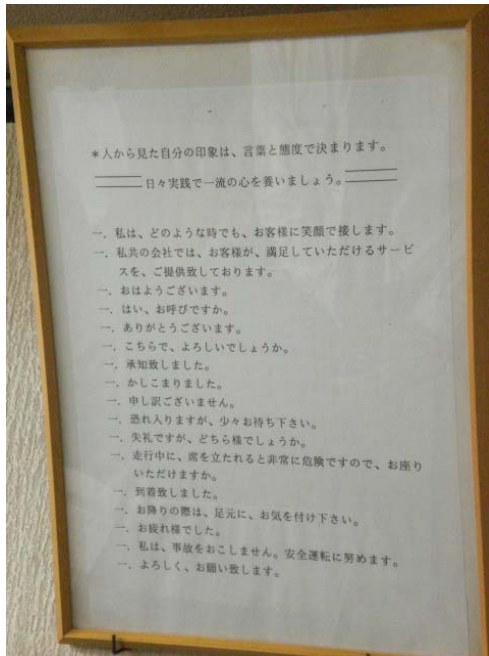


写真2
心の誓い

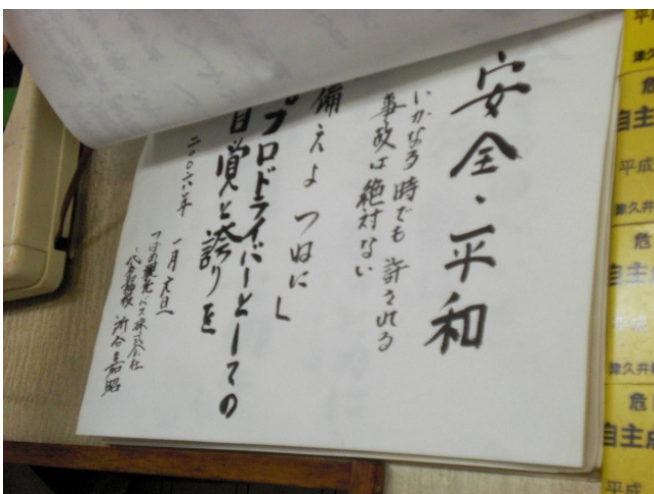


写真3
安全方針
(写真は2006年)

事 故 関 係 綴

No. _____

(平成 年 月 日 ~ 年 月 日)

年月日(時間)	乗務員名	車番号	事故の種類	場 所	操作上の原因	損害金(約)	入庫先(修理)	保険入金(済)	未解決
月 日 時 分			対人 対物 自損物 自損物 被人 被物			万 千			
月 日 時 分			対人 対物 自損物 自損物 被人 被物			万 千			
月 日 時 分			対人 対物 自損物 自損物 被人 被物			万 千			
月 日 時 分			対人 対物 自損物 自損物 被人 被物			万 千			
月 日 時 分			対人 対物 自損物 自損物 被人 被物			万 千			
月 日 時 分			対人 対物 自損物 自損物 被人 被物			万 千			
月 日 時 分			対人 対物 自損物 自損物 被人 被物			万 千			

資料 1

事故関係綴

運転者教育台帳

氏名	生年月日	昭和・平成	年	月	日
雇入年月日	昭和・平成	年	月	日	選任年月日
	昭和・平成	年	月	日	

項目番号	乗務員に対する指導及び監督の項目
1	事業用自動車運転する場合の心構え
2	事業用自動車の運行の安全及び旅客の安全を確保するために遵守すべき基本事項
3	事業用自動車の構造上の特性
4	乗車中の旅客の安全を確保するために留意すべき事項
5	旅客が乗降するときの安全を確保するために留意すべき事項
6	主として運行する路線若しくは経路又は営業区域における道路及び交通の状況
7	危険の予測及び回避
8	運転者の運転適正に応じた安全運転
9	交通事故に関わる運転者の生理的及び心理的要因及びこれらへの対処方法
10	健康管理の重要性

実施予定月	実施年月日	時間	場所	指導教育内容及び項目番号	実施者
H17.4	H17.4.7	9:00~10:30	本社	① 事業用自動車運転場合の心構え 春の交通安全1つ12	
H17.5	H . . .	: ~ :			
H17.6	H17.6.17 H17.6.25	14:00~16:00 14:00~16:00	本社 "	② 事業用自動車の運行の安全 ③ 事業用自動車の構造上の特性 ④ 乗車中の旅客の安全を確保するために留意すべき事項	
H17.7	H . . .	: ~ :			
H17.8	H . . .	: ~ :			
H17.9	H17.9.26	14:00~16:00	本社	⑤ 旅客が乗降するときの安全を確保するために留意すべき事項 ⑥ 主として運行する路線若しくは経路又は営業区域における道路及び交通の状況	
H17.10	H . . .	: ~ :			
H17.11	H17.11.30	14:00~16:00	本社	⑦ 危険の予測及び回避 ⑧ 運転者の運転適正に応じた安全運転 ⑨ 交通事故に関わる運転者の生理的及び心理的要因及びこれらへの対処方法	
H17.12	H17.12.12	14:00~16:00	本社	⑩ 健康管理の重要性	
H18.1	H18.1.5 H18.1.18	9:00~12:00 10:00~11:30	本社 本社	事故事例活用教育セミナー 冬期運行の注意点	
H18.2	H . . .	: ~ :			
H18.3	H18.3.2	14:00~16:00	本社	⑨ 交通事故に関わる運転者の生理的及び心理的要因	

資料 2

運転者教育台帳

No. 1

氏名 _____

1、あなたが現在住んでいる、住所を記入してください。

TEL _____

2、あなたと住んでいる家族の名前を記入して下さい。

祖父 _____ 祖母 _____ 父 _____ 母 _____
子供 (1) _____ (2) _____ (3) _____ (4) _____
妻 _____ 生年月日 _____
本籍 _____

3、あなたが当社を希望した理由を簡単に記入して下さい。

4、あなたが希望する月給(税込)はいくら位ですか。

5、あなたが今日より過去3年間にあったものに○をつけて下さい。

(イ) 事故 (ロ) スピード違反 (ハ) 飲酒運転 (ニ) 駐車違反 (ホ) 信号無視
(ヘ) その他 (ト) ありません

6、運転免許証について(正しいものに○をつけて下さい)

更新は…… (イ) 5年目 (ロ) 3年目 (ハ) 2年目

(イ) 所轄の警察署で更新される (ロ) 試験場のみである

7、あなたは自動車運転してどの処まで行きましたか。

中央道 _____

No. 3

13、趣味は

(イ) _____ (ロ) _____ (ニ) _____

14、人生の目標

15、尊敬する人物

16、読書、新聞

17、自己管理をきびしく要求される仕事ですが、あなたは自己コントロールができますか。

(イ) はい (いいえ)

18、入社希望度

(イ) 是非入社したい (ロ) 条件が合ったら入社したい (ハ) 迷う点もある

19、あなたの性格を簡単に…

20、前職を辞めた理由

21、出社可能日(採用になったら)

(イ) 明日からでも良い

(ロ) 月 日 日から良い (理由…)

No. 5

6、下り坂で、フットブレーキを使用しておると、ブレーキが過熱してきかなくなります。その理論を簡単に述べてください。

7、エンジンブレーキとは何ですか。簡単に述べてください。

8、オーバーランとは何ですか。(エンジンに関する事)簡単に述べてください。

9、仕事とは、あなたにとってなんですか?

権利である。

義務である。

No. 2

東名 _____

関越 _____

東北 _____

その他 _____

8、雪が降って積雪のときはどのように注意しますか。

9、当社の貸切りはワンマンバスです。出発のときお客様にどのように挨拶をいたしますか。

(イ) 運行開始前、お客様に帽子を取って一礼し、挨拶します。

(ロ) _____

(ハ) _____

(ニ) _____

(ホ) _____

10、貸切りバスは法令で定められたことをしなければなりません。正しいと思うものに○印を付けて下さい。いくつでも可。

(イ) 車両の点検

(ロ) 出発時運行管理者(点呼所)に報告

(ハ) 服装は制服着用

(ニ) 指示書どりの運行を行うこと

(ホ) 終了後は運行日報に記入しなければならない

(ハ) 終業点呼で、その日の出来事を報告しなければならない

(ト) 前に運行した時は、到着時間、運行状況をTELする義務がある

11、贈り事をしますか。

(イ) 贈り行為

(ロ) マージャン

(ハ) その他

(ニ) しません

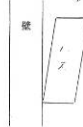
12、お酒を飲みますか

(イ) 飲む→ どの位

(ロ) 飲まない

No. 4

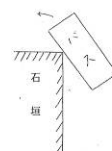
1、



進行方向右にハンドルを切り、前に出ようとした所、左側の壁に、後部がぶつかってしまいました。あなたならどうしますか。

答 _____

2、



左折しようとした所、バスの横腹が石垣にぶつかって、しまいました。あなたならどうしますか。

答 _____

3、

人をはねてしまいました。運転席から見る限りでは、はねられた人が見あたりません。あなたはどうしますか。

答 _____

4、車には、必ずサイドブレーキがついています。あなたはサイドブレーキをしんじますか。

(イ) 信じる

(ロ) 信じない

5、雨で路面がぬれています。80K以上で走行した時、バスはどの様な状態になるでしょうか。また、その時どんな対策をしたらよいでしょうか。簡単に述べて下さい。(一般に言われている事で結構です)

資料3

運転者採用シート