

No.028 マロニエ交通(株) 【輸送モード:バス】

「トップ自らの社員とのコミュニケーションと安全機器の活用で事故防止に取り組む」

1. 概要

企業情報

|      |   |     |     |                               |         |
|------|---|-----|-----|-------------------------------|---------|
| 所在地  | 栃木県宇都宮市越戸4丁目1番26号   |     |     | 創立                            | 1998年   |
| 年商   | 1億5,500万円   | 人員数 | 22名 | 資本金                           | 2,000万円 |
| 拠点数  | 本社及び車庫の計2拠点   |     | 車両等 | 18両 大型:3両、中型:4両<br>マイクロバス:11両 |         |
| 事業内容 | 一般貸切旅客自動車運送事業   |     |     |                               |         |
| 輸送品目 | 貸切旅客の運送事業等  |     |     |                               |         |
| 取引先  | アルファクラブ(株)、ベルヴィ宇都宮(株)、栃木さがみ典礼(株)、護国会館、(株)坂本自動車商会、さつき観光バス(株)、(株)しおや交通、旅行会社、学校等 |     |     |                               |         |

組織的安全マネジメントの特長

「健康とコミュニケーションが運送業の事故防止の鍵」との考えから、常日頃からドライバーの話をもっと聞き、健康の問題や悩み事がないかを聞くことを徹底している。

起こった事故を責めるのではなく、ドライバー自ら「なぜ」と考えてもらうことが大事と考え、ドライバーに気づいてもらうための意識的なコミュニケーションをトップ自ら行う。

トップは会社の考えを伝え、ドライバーとのコミュニケーションを重視した関わりを行い、現場の具体的な規律についてはベテランの運行管理者が厳しく目を光らせるという役割分担が自然とできている。

調査者所見

金融機関の出身である社長は、40歳の時にそれまで勤めていた金融機関を退職し、父親から事業を継承した。社長就任に伴い、それまで父親が営んでいたレンタカー事業から撤退し、新たに冠婚葬祭関係や一般顧客、旅行会社、学校などの利用者を対象に貸切旅客バス事業を立ち上げた。金融機関に勤めていた経験からリスクを分散することが重要であると考え、取引先を多岐に広げることに努め、これまで着実な経営を行ってきた。

社長自ら現場に足を運び、添乗指導や車両点検状況の確認などを行うなど、社員とのコミュニケーションに意識的に取り組んでいる。事故惹起者には、過ぎたことを責めるのではなく、そのときの現場の状況やドライバーの心情をヒアリングし、事故に至った根本原因を追究し、ドライバーに気づいてもらう姿勢が見られる。

現場指導と安全機器を利用した事故防止の両輪がうまく回ることで当社の経営は成り立っている。「リスクにいかに対応するか」という事業に対する姿勢と、どのようにしたら従業員に信頼してもらえるかを考え、実践している点に社長自身の人柄を感じることができた。

調査情報

|     |             |     |        |
|-----|-------------|-----|--------|
| 調査日 | 2009年10月26日 | 訪問先 | 本社及び車庫 |
| 対応者 | 代表取締役社長     |     |        |

(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

栃木県宇都宮市に本社を構えるバス会社である。主に、冠婚葬祭における送迎を行っており、売上に占める割合は約 6 割である。その他にも、一般利用者を顧客とした貸切バス事業にも従事している。

先代社長が宇都宮で創業し、当時はレンタカー事業を営んでいた。現社長は 2 代目である。事業継承前は、金融機関に勤務しており、40 歳となった平成 10 年に同法人を退職し、社長に就任した。もともと継承の意思があり、40 歳で継承することも決めていた。社長就任に伴い、規制緩和の影響もあり、レンタカー事業から撤退してバス事業への参入を図った。会社名も(有)下野レンタリースからマロニエ交通㈱へ変更した。

当初は冠婚葬祭関係の業務が大半を占めていた。しかし、金融機関での職務経験から 1 つの事業に依存することはリスクが高いと考え、現在では徐々に売上に占める構成比を変化させている。現在は、冠婚葬祭関係が約 60%、旅行代理店関係、官公庁・学校・一般企業関係が約 40%となっている。

今後は、冠婚葬祭関係の仕事量を現在の水準に保ち、個人や法人の顧客を増やしていきたいと考えている。

## 3. トップの考え方

社長が最も気を配っていることは社員の健康である。運送業は、ドライバーの自己管理、健康管理が直接業務に影響する。この点を重視し、毎朝、従業員に必ず声をかけることから行い、いち早く本人の変化に気づくことに力を入れている。最近では、保健士を招いて社員の健康状態を診断してもらうなどの取り組みを行った。また、常日頃から人間ドックを受診するように指導している。受診希望者の費用負担はわずかとし、ほとんどを会社負担で行っている。この取り組みの背景には、社員の健康管理はもちろん、社員を支えている家族に安心していただける会社でありたいとの社長の思いがある。

社長は現場への関わりを重視した経営を行っている。社長自身、運行管理者の資格を取得し、週に数回現場に出て実際に業務に携わっている。現場に行くことで、気づいたことをその都度社員に伝えたり、会社からの指示や連絡が全社員に行き届いているかをチェックすることが出来ると考えている。

最近では、車両のチェックを行った際に、車内において気づき、消臭剤を散布することを決めた。本人が気づかないことを、社長が客観的に見たり、聞いたりし、本人に気づかせ、教育するというスタンスが基本である。

事故を起こした社員に対しては、事故を起こしたことを責めるのではなく、何故そうなったのかという背景や原因を考えさせている。また、事故や個人の行動が会社の数字にどのように影響するのかを意識させるために、具体的な会社の数字を見せながら、費用や損失、利益の考え方を社員に分かりやすく伝えて続けている。

□経営の理念等についてはホームページに記載

<http://www.maronie-t.co.jp/index.html>

#### 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※  |
|--|---------|
| ◆「健康とコミュニケーションが運送業の事故防止の鍵」との考えから、常日頃からドライバーの話をまず聴き、健康の問題や悩み事がないかを聞くことを徹底している。        | A 1、D 4 |
| ◆社長は社員の健康状態を気遣い、毎朝声をかけ、社員に働きかけている。社員同士の協力意識の醸成のために、まずドライバーの話をよく聴き、解決の機会を作ることを心がけている。 | A 1、D 4 |
| ◆社長の運行管理者資格と現場業務、視察は社員目線を忘れないためである。  | A 1、D 4 |
| ◆安全への投資は全体収入の5%までと決め、予算を決め実行している。  | A 2     |
| ◆社員の士気を高めるため、年に1回、無事故者、顧客からの評判が良かった者などを表彰する場を設けている。                                  | A 1、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「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。

- ・社員全員が一丸となって目標意識を持つことが大切と考え、社長が5年後に目指すビジョンを全社員に話している。
- ・業務内容が、一般の運送業のように走れば走るだけ収入になる形態ではなく、一定の仕事量を各人に割り振る形態であるため、社員同士の協力意識を醸成に力を注ぐ。
- ・各ドライバーは悩み事を持っており、管理者から個別に機会を設けて上げないと話さない。それを早く聞いて、解決する機会を作ることをトップ自身が心掛け実施している。
- ・社員も社長自ら心配してくれていると安心させることが重要であるとの考えから、社員の全員と顔を合わせるように心掛けている。
- ・運送業は自己管理が業務の品質に表れるため、常に朝の出勤時や運行前などには声をかけ、いち早く異常に気づくようにしている。
- ・社長は、現場に出て、その場で気づいたことを指摘し、繰り返し何度も伝えている。
- ・家族の方にも安心して頂けるように社員に人間ドックを積極的に勧めている。
- ・年に1回、無事故や顧客からの評判が良かった者などを忘年会の機会を利用し、表彰している。忘年会には全社員が参加する。

##### 【安全に関する費用について】

- ・安全機器としては、ドライブレコーダー、アルコールチェッカー、バックアイカメラを導入している。
- ・ドライブレコーダーは、タクシー事業者などで活用されていることを知り、導入した。
- ・ドライブレコーダーは車両10両に導入し、バックアイカメラは小型マイクロバス4両を除いてすべての車両に導入している。
- ・安全機器の導入には費用がかかる。安全機器の導入に関する予算を、全体収入の約5%までとし、予算の範囲内で行っている。

## B) マネジメントシステム

| ポイント   | CL項目    |
|--|---------|
| ◆社長の下に運行管理者2名と整備管理者を配置し、ドライバーへの細かな教育や日々の点呼、理念の唱和などを任せている。                                | B 5、D 5 |
| ◆自社が協力会社に仕事を依頼する場合は、必ず安全に関する注意事項を遵守するように伝える。また、仕事を受ける場合、事故のリスクが高い仕事については基本的に受けないようにしている。 | B 1、B 6 |

### 【人事・マネジメント関連について】

- ・社員は22名であり、うちドライバーは20名である。
- ・従業員構成は、30代が2名、40代は0名、50代は13名である。
- ・ほとんど辞める人がなく現在は定着率が良い反面、年齢が高齢化していくことに危惧している。
- ・運行管理者2名と整備管理者が主体となりドライバーへの指導を実施している
- ・社長も現場に出るが、日々の点呼、理念の唱和などは運行管理者、整備管理者に任せている。
- ・現場の規律は、ベテランの運行管理者が厳しく指導することで保たれている。
- ・教育と同様に、ドライバーの健康管理も重要であり、先般のメタボ対策を発端に社会保険の関係で、保健士が昨年来社して社員全員に面接を行い、所見も書いて頂いた。
- ・社員を守るためには、仕事をある程度選別することも必要である。仕事を受ける場合、事故の確率が高い長距離や雪国などへの運行は極力避けるようにしている。
- ・各世代でのコミュニケーションは、うまく取れており、風通しの良い職場作りを目指している。

## C) 教育訓練制度

| ポイント  | CL項目           |
|---|----------------|
| ◆知識の習得のほか、法令順守の意識付けにも役立つと考え、社員のスキルアップとして、運行管理者試験の受験を奨励し、毎年、社員を指名している。                     | C 1、C 2<br>D 4 |
| ◆起こった事故を責めるのではなく、ドライバー自ら「なぜ」と考えてもらうことが大事と考え、ドライバーに気づいてもらうための意識的なコミュニケーションをトップ自ら行う。        | C 2、C 4<br>A 1 |
| ◆事故惹起者への指導は、「できたな」「やれるじゃないか」と言葉に出してほめることと、弱点の指導は、毎日では慢性化することから、適宜、時間を置きながら、繰り返し繰り返し行っている。 | C 2、C 4        |
| ◆タコグラフ、ドライブレコーダーなどの機器を利用し、月1回の安全会議の場で、情報の共有に努めている。  | C 2、C 1        |

【採用・新人研修関連について】

- ・採用は、知り合いや関与先から紹介してもらうことが多い。特に大手のバス会社で定年を迎えた方を採用することも多い。
- ・新人教育は、教育担当者による添乗指導を実施している。最も難しい仕事の部類とされているのは、出張先で宿泊する仕事である。運転だけでなく顧客との対応が含まれるためである。

【乗務員の研修等について】

- ・基本的な安全に対する教育は、社長や運行管理者などの現場指導及び巡回とドライブレコーダーなどの機器を利用した指導の2つである。
- ・運行管理者及び社長が日報と照らし合わせながらタコグラフを日々チェックし、指導を行っている。
- ・月1回開催される安全会議では、当月発生した事故に対する原因と対策を立案し、情報の共有を図っている。
- ・安全会議の場で、ドライブレコーダーをもとに、事故を起こした場合の現場状況を把握したり、ヒヤリハットの事例として活用している。
- ・バス協会などが発表する事故事例や事故件数データなどを利用して社員の教育を実施している。
- ・外部講習のテキストとして、NASVAの適正診断やヒヤリハットなどを利用している。
- ・ドライブレコーダーでは、各ドライバーの運転のクセが把握でき、指導に役立っている。
- ・毎年、社員を指名して運行管理者試験を受験させている。運行管理者の試験勉強は、各ドライバーの一般知識の習得のほか、法令順守の意識付けにも役立つと考えている。
- ・事故対策の実施により同じ事故は発生していないが、それと伴に事故が起きてからの注意事項を数カ月後おきに繰り返して指導している。
- ・毎日、注意していると慢性化してしまうことから、適宜、時間を置きながら、繰り返して当該ドライバーの弱点を指導するよう留意している。

D) 現場管理

| ポイント  | CL項目    |
|---|---------|
| ◆日常点検は、翌日社長が駐車場を回り、問題がないかを見回る体制にすることで緊張感を与えている。   | D 2、A 1 |
| ◆トップは会社の考えを伝え、ドライバーとのコミュニケーションを重視した関わりを行い、現場の具体的な規律についてはベテランの運行管理者が厳しく目を光らせるという役割分担が自然とできている。 | D 9、A 1 |
| ◆定期的に社長自ら添乗指導を行っている。  | D 4、A 1 |

#### 【日常業務等について】

- ・社長からの指導事項は、内容により運行管理者又は整備管理者から各ドライバーに指導を行っている。
- ・社員一人一人とのコミュニケーションが重要と捉え、安全会議の場や個人面談を活用している。
- ・コミュニケーションの1つと捉えて、点呼時に出発前に5つの唱和を行っている。
- ・運行前点検ではチェックリストにより、特にファンベルトの緩み、ハブボルトの緩み、オイルに重点を置いて点検しており、また、乗務後1日以内に車両の整理・整頓・清掃を行い、翌日に社長が確認するという体制が整っている。
- ・休日、高速料金1000円になってから、運行状況に渋滞の影響が出ており、早めの出発時間の設定などの対策を実施している。
- ・最近ではインフルエンザに対応するため、各車両にハンドウォッシュを置き、お客様に協力をお願いをしている。
- ・車両清掃を各ドライバーが行うほか、車内に匂いが付くため、自分の車両であると気付かない例もあることから、第三者がチェックして消臭剤を散布するなどの対策を行っている。
- ・定期的に社長自らが添乗指導を行うことで、緊張感のある運転を行うことができる。また、現場での気づきや問題点などをすぐに指導することが出来る。
- ・車両に傷を付けたりした際には、所定の物損報告書のドライバーが記入し、提出するようになっている。

#### 【小集団活動について】

- ・社員数20名であり、班活動などの小集団活動は行っておらず、運行管理者及び整備管理者がキーマンとなり、各ドライバーを指導している。

#### 【情報や会議、外部との連携について】

- ・業務スケジュールを調整して、月1回、社員全員参加により午前中又は少し午後にかかる位の時間帯で、安全会議を開催している。
- ・また、その日の夕方からは懇親会を開催している。
- ・事故が起きた時には全員参加による対策会議を実施している。
- ・バス協会、県警等から事故事例や事故データ等を入手し、安全会議などの場を利用したドライバーの教育に活用している。
- ・NASVAの講習や適性診断をはじめ、ヒヤリハット、事故救護措置の講習、NASVA安全管理セミナーなどへの参加により安全機器に関する情報収集など、外部機関の研修等を活用している。

## 5. 顧客や取引先との関係

宇都宮地区で当社の競合他社は15,6社あり、競争は激しい。そのような中でも、当社が平成10年の設立以来、徐々に売上が伸びてきているのは、冠婚葬祭から一般顧客、法人まで、多種多様な得意先との付き合いがあるからである。他社と比較した場合の当社の強みはこの多様な顧客層と顧客数といえる。

社長自身もお客様の御意見やドライバーのマナーをチェックするために、添乗員の形で乗車して確認したり、清掃状況などの車両点検を行うなど、時間の許す限り社長自身による現場巡回を行っている。

また、車庫の周りは住宅街となっており、敷地の塀を高くするなど、地元住民への配慮も大切にしている。

運行業務を実施している際に、安全第一を優先するか、お客様のために着時間を優先するのか判断に悩むケースがあるが、ドライバーが到着時間の遅れを心配して気持ちが焦り、急ブレーキ操作が発生するケースなども見受けられることから、あくまでも安全第一が最優先と指導しており、お客様にも理解を頂いている。

業務を受託する際には、ドライバーが延着などによる焦りや心配を取り除く配慮が必要であり、お客様（協力会社等）とは運行計画が時間的に厳しくないか、また延着を避けるための早めの出発時間の設定をして頂けないかなどの調整、御協力を頂いている。

リスクの多い業務についてはお断りさせて頂いており、現在は、収入に対してリスクが多い長距離のツアーバス業務は受託していない。

## 6. 安全に関する実績データ

### 【交通事故発生率】

昨年の飛び込みされた事故を除いて、大きな事故は発生していないが、車両に傷をつけてしまう事故などは発生している。

事故情報は運行管理者が集計し、自損事故(軽微なキズ等)も所定の申請書により、各ドライバーが報告しており、労働災害は、現在ところ発生していない。

なお、先方に補償費用が生じた事故件数は、下記のとおりである。

| 年     | 事故件数(件) | 走行距離(km) | 交通事故発生率(件/10万km) |
|-------|---------|----------|------------------|
| 平成21年 | 0       | 576,204  | 0.00             |
| 平成20年 | 0       | 572,107  | 0.00             |
| 平成19年 | 2       | 551,281  | 0.36             |

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               | ウ  |
| 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） | ア  |
|    |                | 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             | ウ  |
| 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         | ウ  |
|    |                | 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            | ウ  |
|    |                | D 3 | 整理、整頓、洗車、清掃        | ウ  |
|    |                | D 4 | 現場巡回指導（街頭指導）       | ウ  |
|    |                | 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               | ウ  |

※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  
事務所内点呼場所風景

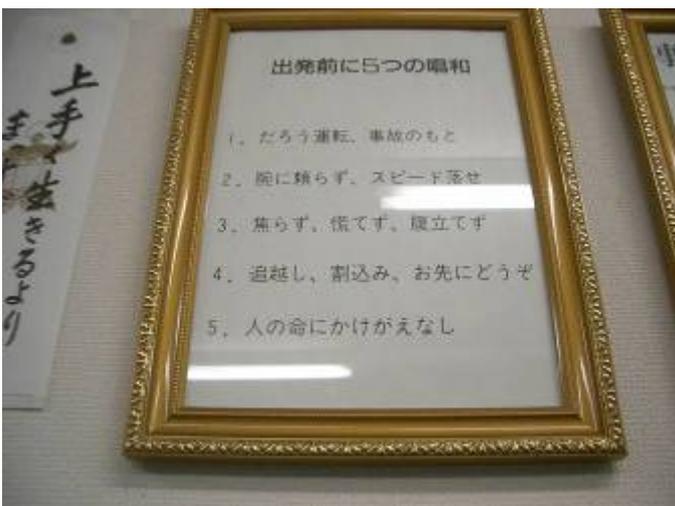


写真3  
事務所内掲示風景  
出発前に5つの唱和を実施



写真4  
事務所内掲示風景  
事故防止重点項目

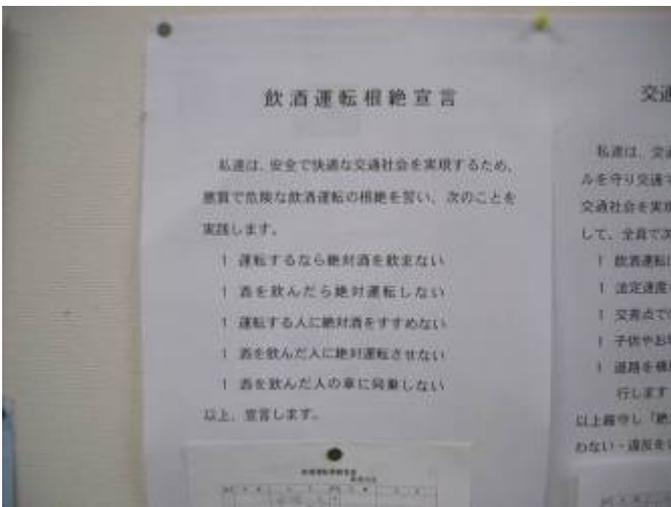


写真5  
事務所内掲示風景  
飲酒運転根絶宣言  
(運転者全員が署名)

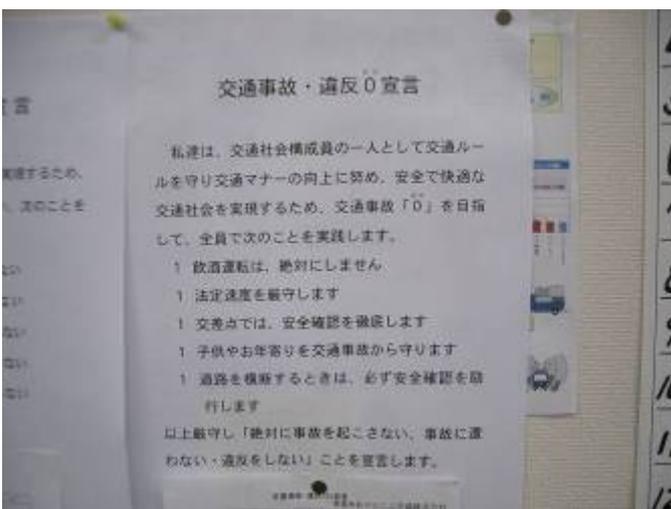


写真6  
事務所内掲示風景  
交通事故・違反0宣言  
(運転者全員が署名)

帳票類：「日常点検表」

## 日常点検表（バス用）

登録番号 \_\_\_\_\_ 平成 年 月 日 曜日  
 運転者名 \_\_\_\_\_ 整備管理者 \_\_\_\_\_ 印 運行管理者 \_\_\_\_\_ 印

| 順序   | 点検箇所                       | 点検内容                    | 良・否        | 順序   | 点検箇所            | 点検内容                     | 良・否 |
|--|----------------------------|-------------------------|------------|--|-----------------|--------------------------|-----|
| 運<br>転<br>者<br>者<br>席<br>、<br>車<br>室<br>前<br>部 | エンジン                       | *かかり具合 *異音<br>*低速・加速の状態 |            | 後<br>部<br>、<br>そ<br>の<br>他<br><br>前<br>日<br>に<br>お<br>け<br>る<br>異<br>常<br>箇<br>所 | ワイパー            | *ブレードの損傷                 |     |
|  | ブレーキ・ペダル                   | 踏みしろ<br>きき具合            |            |  | タイヤ             | 空気圧・損傷・亀裂<br>異常磨耗 * 溝の深さ |     |
|  | 駐車ブレーキレバー                  | 引きしろ                    |            |  | スペアタイヤ          | 空気圧・固定状態                 |     |
|  | ウインドウォッシャー                 | *液量・噴射状態                |            |  | エア・タンク          | 凝水                       |     |
|  | ワイパー                       | *払拭状態                   |            |  | 方向指示器・番号灯       | 点灯・点滅具合                  |     |
|  | 方向指示器<br>灯火装置              | 作動                      |            |  | 尾灯・制動灯・後退灯      | 汚れ・損傷                    |     |
|  | 扉連動ランプ<br>室内灯・足元灯          | 点検・汚れ・損傷                |            |  | 非常点滅灯           |                          |     |
|  | 後写鏡・反射鏡<br>室内鏡             | 写影状態                    |            |  | 消火器             | 有 無                      |     |
|  | 自動扉・ブザー<br>アクセルインター<br>ロック | 作動・機能                   |            |  | 非常信号用具<br>停止表示板 | 有 無                      |     |
|  | 装置<br>放送装置・その他             |                         |            |  | 工具・車輪止め         | 有 無                      |     |
| エンジン・オイル                                       | * 量                        |                         | 運行記録計      | チャート紙装着  |                 |                          |     |
| ファン・ベルト  | * 張り具合・損傷                  |                         | 検査証・保険証    | 有 無  |                 |                          |     |
| ラジエータ  | * 冷却水の量                    |                         | 定期点検整備記録簿  | 有 無  |                 |                          |     |
| ブレーキ・オイル<br>(リザーバ・タンク)                         | 液量                         |                         | 不良箇所及びその処理 |  |                 |                          |     |
| バッテリー  | * 液量                       |                         | 備考         |  |                 |                          |     |
| 前照灯・方向指示器<br>車中灯・非常点滅灯<br>その他                  |                            |                         |            |  |                 |                          |     |
| タイヤ  | 空気圧・損傷・亀裂<br>異常磨耗 * 溝の深さ   |                         |            |  |                 |                          |     |

(注) \* 印の点検は、走行距離・運行時の状態等から判断した適切な時期に行うことで足りる。

この点検表は自主点検項目が加味されています。



帳票類：「物損報告書」

# 物 損 報 告 書

平成 年 月 日 提出

運転者氏名 \_\_\_\_\_

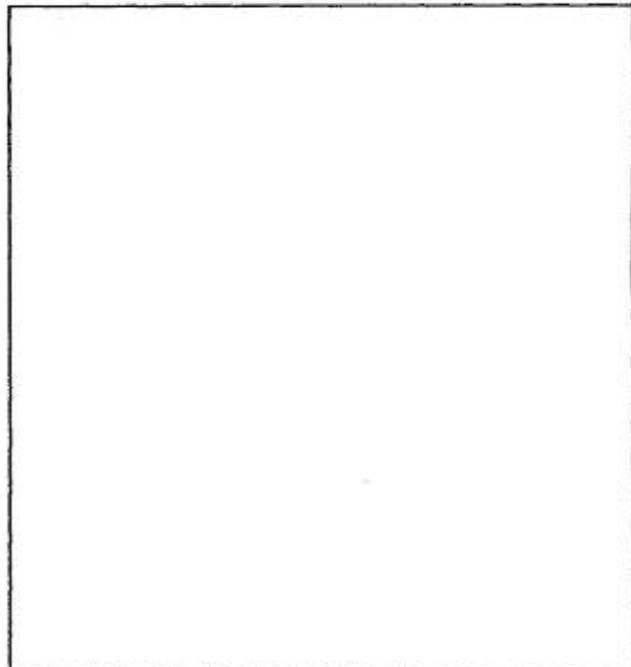
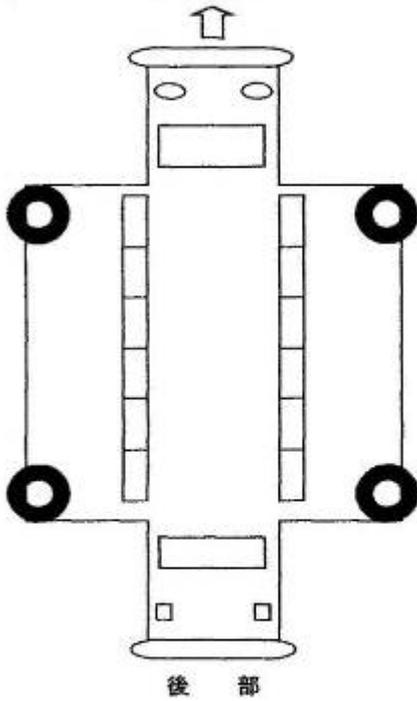
発生日時 平成 年 月 日 時 分

登録番号  
栃木  
宇都宮

発生場所 \_\_\_\_\_

車両破損、脱落の状況  
(×で示す)

省 図



破損又は脱落部品の名称 \_\_\_\_\_ 前・後  
左・右

事故発生の原因 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

判 定 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

以上