

「ハイグレードタクシーを接客のプロ意識、安全のプロ意識向上に活用し、安全の徹底を図る」

1. 概要

企業情報

所在地	東京都江戸川区北葛西 4-16-1			創立	2005 年
年商	3 億円	人員数	59 名	資本金	2,500 万円
拠点数	本社、	車両等	26 台		
事業内容	タクシー				
輸送品目	一般（タクシーによる輸送）				
取引先	主に一般利用者、契約企業				

組織的安全マネジメントの特長

小さい会社であるが、東京ワールド交通という会社の「考え方」に賛同し、一緒に「実践」できる方を採用する。そのため採用の際は応募者の人柄を最重要視する。

ハイグレード車ででの乗務を、「高いレベルの接客意識」や「事故を起こさない運転意識」に結びつける。そのため、事故を起こせば降格処分として通常のタクシー専用車に乗せる。

乗務前点呼では、ストレスをかけないように軽い冗談や前回乗務時の売上高を褒めたりして、乗務員を気持ちよく出庫させることを心がけている。

調査者所見

平成 17 年に創業した若い会社であり、トップから従業員まで全社一丸で会社を大きくしようとしている意気込みが感じられる。当該事業者の役員はいずれも元乗務員のため、乗務員の行動パターンや考え方に精通しており、その経験や考えを活かして乗務員への安全指導に当たっている。

ハイグレードタクシーに一点集中投資を行うことで、乗客の快適性と乗務員のモチベーション向上を図り、安全快適の会社としてお客様に選ばれる会社作りを目指していることが特徴的であった。

調査情報

調査日	2010 年 2 月 23 日	訪問先	本社
対応者	常務取締役、取締役 2 名		

(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

東京ワールド交通は、タクシー乗務員経験者が集まって平成17年に起業した会社である。役員3名が中心となって経営や安全に取り組んでいる。いずれの役員も大手4社の出身であり、それぞれのノウハウを持ち寄って試行錯誤の中で会社を運営している。設立当初は事務所が東屋であっても、トップから乗務員まで全員で協力し合い、立派な会社にしようと目標をもって事業活動を行っている。

お客様に喜ばれ・選ばれたいとの願いから中古車ではなく全て新車を購入して事業を開始している。新車を導入することで、乗務員の安全に対する意識の向上を図り、狭い路地等で車を傷つけさせないようにしている。

役員が他社の乗務員だった時の経験を踏まえると、事故を起こす乗務員はタクシー専用の安価なタイプの車が多かった記憶がある。そのため、新車購入にあたって、タクシーではハイグレードの高級車（スーパーDX、ゼロクラウン）を積極的に導入している。

H22年にハイヤー事業にも乗り出すが、特措法の影響を受け、増車がままならない状況である。

3. トップの考え方

経営や安全のためには最終的に接客が重要であるとの認識から、乗務員は厳選して採用するよう心がけている。流しや駅待ちでは一見のお客様で終わってしまうため、ホテル宿泊者、冠婚葬祭に関するお客様を固定的に確保し、サービスを徹底して顧客満足度を得る営業展開を図っている。乗務員による接客サービスに加え、高級車を用いることで、お客様の満足度を高め、自社の差別化の要因にしようと努力している。

安全を確保するためにはコストをかけなければならないと認識しているが、小さい会社のため、必要以上の投資はことはできない。そのため、事故防止だけでなく営業の効果も同時に実現することを考え、ハイグレード車両にこの規模のタクシー会社として、積極的な投資をし、乗務員のプロ意識向上につなげている。また、急激な乗務員増・車両数増は経営を狂わせ、安全確保が困難となる。そのため、身の丈以上のことは行わないよう心がけている。

平成17年に手探りで始めた会社であるため、他社がどの様に経営や安全に取り組んでいるかをイメージし、自社に置き換えた場合にどうすべきかを考えて日々の事業活動を行っている。

□会社の概要についてはホームページに記載

<http://tokyoworld-taxi.com/>

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※
◆会社の風土は、トップから従業員までが一体となって作るものと考えている。従業員の意識を大事にし、雰囲気作りを壊さないように意識している。	A 1、B 1 B 2
◆ハイグレード車での乗務を、高いレベルの接客意識や事故を起こさない運転意識に結び付ける。そのため、事故を起こせば降格処分として通常のタクシー専用車に乗せる。	A 2、A 3 D 6、D 7
◆表彰制度では、高額な賞金は出せないため、マウンテンバイクや時計などお金ではなく、もらって楽しいものを商品にし、表彰している。	A 3、D 9

※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】

- ・トップ 2 名の体制で業務を行っている。相互の役割分担をハッキリさせているため、この組み合わせが上手く回っている。
- ・会社の風土は、トップはもちろんのこと従業員も一体となって作るものと考えている。従業員の意識を大事にし、雰囲気作りを壊さないように意識して経営を行っている。
- ・会社の風土をトップがムリに変えようとしても乗務員はついてこないと考えている。
- ・車の安全を確保する最も重要な部品はタイヤと考えている。そのため、時間があれば、駐車してあるタクシーのタイヤの状態を見て回っている。その際、車両のキズの有無もチェックしている。
- ・従業員の仲間意識を深めるため、ゴルフや BBQ 等のクラブ活動にも力を入れている。ただし、仕事と遊びの切り替えはキチッとさせている。

【賞罰制度】

- ・社内規程で定めた出勤日数を超え、無事故であれば愛車手当を月々支払っている。
- ・事故を起こした場合でも、罰則として給与からの天引きは行わない。乗務員の安全に対する意識を粗がないようにするためである。
- ・表彰制度を設けて、出勤日数、無事故、売上高、苦情等を勘案して表彰者を選定している。前回の最優秀者にはマウンテンバイク、優秀者には時計を表彰品として渡している。
- ・事故を起こさない者にはハイグレードの高級車（スーパーDX、ゼロクラウン）に乗せている。事故を起こせば降格処分として通常のタクシー専用車に乗せる。乗務員もハイグレード車に乗りたいため、安全運転に努めている状況にある。

B) マネジメントシステム等

ポイント	CL 区分
◆教育に関する年間計画を定め、地元の警察署、保険会社、NASVA 等が行う講習会に乗務員を参加させている。	B 2、C 2

【人事・マネジメント関連について】

- ・教育に関する年間計画を定め、地元の警察署、保険会社、NASVA 等が行う講習会に乗務員を参加させている。また、社内教育においては、ビデオによる事故の実例鑑賞、乗務員の体験談（Q&A形式）等の実施計画を定めている。
- ・乗務員の中から班長を2名選任している。班は、複数に分けると争いが起きるため、1班のみの編成としている。
- ・今季のマネジメントシステムの方針、目標や対策を次のとおり定めている。
 - 方 針 : プロドライバーの自覚
 - 目 標 : うっかり事故の撲滅、事故0
 - 対 策 : ・当社の事故の傾向から見て同じ乗務員が繰り返し起こす傾向が有るので、重点的に教育する。
 - ・NASVA の講習後は意識の向上が見られ、個人的な教育が有効。
- 担 当 : 班長2名
- ・トップと班長ら7名で構成される幹部会を3ヶ月に1度開催し、経営面、営業戦略面、体制面や安全面等について議論している。
- ・今後、班長を増員する予定である。その際の選考基準は、選任中の班長2名に任すこととしている。

C) 教育訓練制度

ポイント	CL 区分
◆小さい会社であるが、東京ワールド交通という会社の「考え方」に賛同し、「実践」できる方を採用する。そのため採用の際は応募者の人柄を最重要視する。	C 1、B 1
◆安全確保のための教育は、技術や考え方、成績など信頼のおける班長が主体となって教育を行っている。	C 5、B 5 C 3

【採用について】

- ・創業当初は配置した車両の回転率を向上させるため、採用基準を明確にしないまま採用を行い、乗務員の確保に努めた。現在は、下記の採用基準を定めて採用している。
 - ①無事故無違反に近い状態であること

②センター違反※の無い状態であること

※タクシー乗務員として勤務していた時に、乗車拒否・下車強要や料金トラブル等によりお客様から（財）東京タクシーセンターに苦情が寄せられ、調査の結果、事実で有った場合に違反として東京タクシーセンターに登録される仕組み（道路交通法の違反とは異なる）。乗務員本人の申請により、違反経歴が照会できる。

③運転技術が迅速かつ丁寧で安全であること

④営業活動に積極的であること

⑤質疑応答が明確であること

- ・東京ワールド交通という会社、かつ、ハイグレードな車で働きたいと応募してくる者を採用するよう配慮している。逆に、ジャンパーやサンダル履きでくる者や清潔感のない者は不採用としている。
- ・安全あるいは売り上げに対する意識の高い応募者は採用基準を満たす傾向にある。「車をぶつけた場合は仕方がない」、「事故は起きるもの」等のような考え方の応募者は採用できない。
- ・面接時は、応募者の人格を見るように心がけている。会話の中で意識が散漫な者は採用を断るようになっている。

【乗務員の研修等について】

- ・新人と経験者によって教育内容は分かれる。新人は2～3日程度同乗指導を行い、指導員によるチェックを行っている。経験者に対しては同乗指導を行っていない。
- ・安全確保のためには教育が必要不可欠である。しかしながら、乗務員は乗務員経歴の浅い・長い者、若年・高齢者、社交性のない人等様々であり、これらの人格を考慮して教育を行うことは非常に難しい。そのため、乗務員の中から班長を2名選任し、班長が主体となって教育を行っている。
- ・明け番を利用して定期的な教育（1時間程度）を行っている。教育内容は、スキル（熟練、技量、手腕、特殊技能の向上）、ドアサービス、高齢者運転者を重点とした安全運転講習会、無線講習会等である。その他、会議室に備えてあるビデオ（事故事例）を乗務員に見せ、安全に対する教育を行っている。
- ・当社を退社した者が次のタクシー会社で採用された際、安全や接客態度等で高評価を得られるような教育を心がけたいと思っている。

【新人教育について】

- ・初任運転者に対しては、班長がドアサービスやナビの使い方等の接客について指導している。接客に関する教育を受講・終了した後、営業活動が開始される。具体的に下記の項目について教育を実施している。

①社内服務規程の周知徹底を図るため教育

②会社方針について社員一丸となるべく教育

- ③接客サービス言葉使い乗務員の服装について
- ④車両の管理について
 - (車両点検、乗務前点検、故障時の対応、社内設備の操作時注意点)
- ⑤乗務日報（始業／終業報告書）、超過理由書、苦情処理簿、遺失物取扱、報告書記入について
- ⑥納金機の取扱い方法及びクレジット決済用の端末取扱い方法、ETC 無線機等の取扱い説明とチケット等伝票処理について

【事故分析、再発防止教育について】

- ・事故の削減目標を設定することは重要である。しかしながら、明け方の時間帯等は乗務員の疲れが出やすいタイミングであり、その時に事故が起きてしまう可能性は否めない。
- ・一口に事故と言っても大小の度合いがある。物損事故等の小さな事故を削減することで、死亡・重傷といった大きな事故をなくしたいと考えている。
- ・物損事故等の小さな事故を起こしやすい乗務員と起こさない乗務員がいる。事故を起こしやすい乗務員は、日頃から落ち着きがなかったり、よく話す傾向にある。

D) 現場管理

ポイント	CL 区分
◆乗務前点呼では、ストレスをかけないように軽い冗談や前回乗務の売上高を褒めたりして、乗務員を気持ちよく出庫させることを心がけている。	D 5、D 6 D 7、A 1 D 4
◆班長による巡回指導を行っている。内容を記録・点検し、必要に応じて乗務員へ指導した後、報告書として保管している。	D 4、D 5 C 3
◆車の安全を確保する最も重要な部品はタイヤと考えている。そのため、時間があれば、駐車してあるタクシーのタイヤの状態を見て回っている。	D 2、D 1 D 3

【日常業務等について】

- ・乗務前点呼では、ストレスをかけないように軽い冗談や前回乗務の売上高を褒めたりして、乗務員を気持ちよく出庫させることを心がけている。
- ・出庫前にストレスを与えると乗務中の接客態度に悪影響を及ぼすため、指導するときは帰庫後に行っている。
- ・無線を独自に設置・開局しているため、営業以外にも安全面で活用することができる。冬季においては、凍結や降雪に対する注意喚起を行っている。
- ・防犯上の観点から、平成 21 年度にドライブレコーダーの装着を開始した。事故を起こしたときは、何故、どうして、どのように起きたのかが分かるため有効である。なお、事故時の映像は、惹起した本人の反省には役立つが、管理のための締め付けには用いてはならないと考えている。

- ・事故以外の映像を見続けると、乗務員の悪いところが見え、マイナスの先入観が植え付けられてしまうため、管理上の悪影響もある。
- ・トップは乗務員の経験があり心理状況もわかるため、乗務員の失敗や不十分なサービス等に対して厳しく指摘しきれないことがある。シビアになりきれないことが良くも悪くもある。

【小集団活動について】

- ・班長による巡回指導を行っている。内容を記録・点検し、必要に応じて乗務員へ指導した後、報告書として保管している。
- ・無線違反者、事故惹起者及び接客不良者を対象とした立会指導も行っている。また、営業活動に重大な支障を来す恐れのある乗務員がいたときは、随時、指導を行っている。

5. 安全に関する実績データ

【事故発生率】

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18年度	12	1,035,290	1.16
平成19年度	17	1,482,402	1.15
平成20年度	17	1,603,125	1.06
平成21年度 12月末現在	20	1,710,309	1.17

6. 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）	ア
		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	ア
		B 2	マネジメントサイクル	ア
		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	ア
		B 5	管理者育成	ア
		B 6	協力業者管理（関連会社等）	ア
		B 7	お客様の評価	ウ
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	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	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	イ
		D 7	挨拶、返事、報告	ア
		D 8	時間管理、生活管理	ア
		D 9	協力意識	ア

※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
導入している
ハイグレードタクシー
(ゼロクラウン)



写真2
導入している
ハイグレードタクシー
(アルファード)



写真3
事業者外観