

No.044 伊豆箱根バス㈱ 【輸送モード:バス】

「教室」での基礎運転スキル習得と、心を動かす指導方法により安全・安心な輸送を目指す」

1. 概要

企業情報

所在地	静岡県三島市大場 300 番地			創立	1989 年
年 商	約 28 億円	人員数	426 名 (乗務員 250 名含む)	資本金	6,000 万円
拠点数	本社及び小田原営業所、三島営業所、熱海営業所、自動車工場の計 5 拠点	車両等	229 両 (うち大型：111 両、 中型：100 両、 小型：18 両)		
事業内容	一般乗合旅客自動車運送事業、一般貸切旅客自動車運送事業、自動車整備業他				
輸送品目	乗合及び貸切旅客等				
取引先	旅行会社、一般旅客等				

組織的安全マネジメントの特長

自社内で「教室」を運営し、運転経験豊富な 2 名の専任指導員が新人及び事故惹起者を中心に、バスの安全運転の「難しさ」を指導し、本人の気づきを促す。

事故惹起者とのなぜなぜ分析では、カウンセリング手法を習得した担当者が、当事者の生活習慣や家庭での心配事等、一歩踏み込んだ内容を話せる雰囲気をつくり、事故の真因を探る。

一方的に教えるだけの教育ではなく、心を動かす映像などを活用した人の奥（心）に入った教育に取り組む。

調査者所見

西武グループの理念を基礎として、安全体制が構築されている。スキル面では各個人の特性に合わせた教育を行う 2 名の専任指導員がおり、心理面ではカウンセリング手法を利用し、事故分析診断を行っていた。従来の一時的な教育ではなく、心に入り込み、動かす教育手法の重要性に気づき、仕組みを変えている途中であった。基礎スキルの徹底やドライバーの生活まで踏み込んだ自己分析の指導など、まず出来ること、簡単なことから始めていくことを重要と考えている。

調査情報

調査日	2010 年 2 月 4 日	訪問先	事務所及び三島営業所
対応者	常務取締役、業務部長、業務部運行課長、業務部運行課係長		

(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

平成元年4月に伊豆箱根鉄道(株)の全額出資により、中小型貸切バス専業会社として設立された。白ナンバーのバスによる営業運転が社会的問題となった当時に、諸方面からの要請に応えるための設立となった。平成元年8月より貸切(小型)バス事業(本社営業所開設)が開始された。

平成3年4月からは、日産レンタカーより営業受託してレンタカー事業を開始し、平成4年には大仁乗合バス営業所を開設して乗合バス事業を開始した。

平成10年11月に小田原貸切バス営業所を開設し、平成17年3月には大仁乗合バス営業所を本社営業所に統合した。

平成18年10月には伊豆箱根鉄道株式会社の自動車事業及び整備事業を継承し、現在の伊豆箱根バス株式会社に商号変更され、資本金6,000万円に増資された。

創業当時から西武グループの傘下に所属し、その統一理念の下、安全・安心な事業・サービスを推進している。

3. トップの考え方

昨年の運輸安全セミナーに参加した際に、映画「ゼロからの風」を見たことがきっかけで、心の奥底に訴える教育の必要性を感じた。一過性でなく、ドライバー自身が気づき、安全を継続するような教育でなくてはならないため、これまでの一方通行になりがちな研修を改めさせている。心を動かす、入っていく映像を活用しているところである。

車内事故は「ゼロ」にできるという教育を行っている。事故原因の分析では、本人の長所、短所や弱みを知ることが大切である。ドライバーには表面的な原因ではなく、もっと何かあると、本人に気付かせる面談を行わせている。カウンセリングを学んだ担当者にふみこませている。集団教育では限界があり、個人面談が重要である。

心理面だけでなく、技術面ではドラレコの映像を役立てている。冷静に状況を分析することができ、本人に気付かせ、身勝手さを取り除き、相手の立場に立って見させることができる。

安全を含む経営については、西武グループの一社として、理念の実現に取り組んでいる。

□経営の理念等についてはホームページに記載

http://www.izuhakone.co.jp/topix/bus/unyu_anzen.htm

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※
◆乗務員も含め、社員に意識改革の必要性を気付かせることが必要である。そのきっかけを提供することが管理者の役目であると指導している。	A 1、B 1 、B 5
◆難しいことばではなく、簡単、明瞭な言葉で伝えることが必要であり、出来ること、簡単なことから初めていく。それを継続するには忍耐が必要である。	A 1、B 1

※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。

- ・西武グループのグループビジョンおよび企業倫理規範を、安全・環境・コンプライアンスについての基本方針としている。
- ・以前は社内で共通の方針が曖昧であり、各営業所で所長独自の考えによる運営が行われていたが、現在の常務が安全統括管理者を就任してからは、西武グループの方針を基本とし、全社統一の考え方を伝えている。
- ・安ければお客様に選ばれる時代もあったが、今は質重視の時代であり、接客・接遇などのサービスだけでなく、ホスピタリティが重要と捉えている。そのため、乗務員の、「云われたことだけを行う」との意識を改める必要性に気付かせることが大事である。
- ・会議の場にて、管理者の役目は、乗務員に気付かせるためのきっかけを提供することと指導している。
- ・難しいことばではなく、簡単、明瞭な言葉で伝えることを意識させている。例えば、給料は誰から頂いているのかなど、お客様を大事にすることを再認識させることも繰り返し言いかかせている。
- ・「確認」させるとは、降りたお客様を目で追う、目を離さない、お客様が離れるまで動かない、ということまでやって「確認」であると、具体的に乗務員に指導するよう伝えている。
- ・安全統括管理者である常務自身が飲酒運転防止インストラクター認定を受けている。
- ・出来ること、簡単なことから始めていくことが重要であり、それを継続するには忍耐が必要である。
- ・安全・安心をお客様に提供することはバス事業の使命であり、安全はハード、安心はソフト面で提供しているが、現在はソフト面に関しての更なる充実を目指している。最近では、心の豊かさに関する教育という意味で、福岡県南蔵院の林覚乗住職の DVD「同行二人」を講習で使用した。
- ・いかに考えさせ、心に染みいる研修を行おうかと取り組みはじめた。
- ・管理者にカウンセリングの手法を習得させ、事故惹起者の面談に活かしてもらっている。事故惹起者の教育は集団研修では限度がある。特に個人面談での話の聴き方が重要であり、素直に全てを話してもらうにはスキルが必要である。

【安全に関する費用】

- ・19年度から全車にデジタルタコグラフとドライブレコーダーを装着した。
- ・全車両に設置したデジタコを活用し、運行中のデータを詳細に収集することにより、乗務員の安全意識を高め、安全運行に役立てている。
- ・デジタコの導入は、無駄なアイドリング防止と安全対策の観点から導入した。
- ・平成20年度は、人と環境にやさしい、安全性の高い新型乗合車両の導入に64,804千円を投じ、今年度は160,000千円を予定している。
- ・乗合バス安全運行に関するモニター制度に平成20年度は550千円を投じ、今年度は2,000千円を予定している。
- ・飲酒運転防止インストラクター認定に平成20年度は70千円を投じ、今年度も同額を予定している。
- ・また、今年度は、アルコール検知器保守関連に780千円を予定している。

【表彰制度】

- ・現在エコドライブに関する表彰制度があり、班ごとの1～3位の表彰を行っており、社内に公表、掲示している。
- ・社内にエコドライブ等の表彰を発表、掲示するフィードバックがあつてこそ実績向上効果が生まれる。
- ・個人への表彰制度としては、各営業所における所長賞があり、クオカードが支給されている。
- ・無事故表彰制度もあり、現在現金で支給されている。

B) マネジメントシステム

ポイント	CL項目
◆伊豆箱根鉄道グループに運輸安全推進委員会が設置され、鉄道・バス・ハイタク等、業態相互の監査体制を整備し、指摘事項の報告、討議がされている。	B1、B2 B3、D4
◆西武グループの情報誌の「ほほえみ大賞」の記事では、安全・サービスに関して社員の実体験・対応が掲載されており、社員(乗務員)で共有化している。	B1、B3 、C2

- ・コンプライアンスマインドの浸透の為にマニュアルを全員に配布し、研修を定期的開催している。すべての法令や社内規則順守の徹底を図っており、職場単位での現業社員教育・研修や班別ミーティング及び朝礼・点呼等のあらゆる機会を捉えて、周知徹底を図っている。
- ・日々の朝礼・点呼ではグループビジョンとグループ行動指針の唱和を実施することにより意識を高めている。
- ・グループ会社に、鉄道、バス、タクシーの各事業者があるが、業態ごとの体制で独自の

対策が実施されている。

- ・西武グループ内部監査基本規程及び伊豆箱根バスの安全管理規程に基づいた内部監査手順により、監査役及び監査部の計画に基づく定期監査ないしは特別監査等が行われ、監査により指摘された事項については、期限を決めて改善を実施し、報告を行っている。
- ・伊豆箱根鉄道グループに運輸安全推進委員会が設置されており、その下で鉄道・バス・タクシー等の各業態の担当者による相互の内部監査体制が整備されており、委員会では、内部監査における指摘事項等に関する結果が報告、討議されている。
- ・運行管理者会議を毎月 1 回開催し、運行管理者の責務や法令、輸送の安全確保に関する知識等の習得、ドライブレコーダー映像を活用した事故分析を行い、事故予防に努めている。会議には補助者も出席している。
- ・月に 1 回所長会議が開催されており、その中で安全に関する方針、指導に関する討議が行われている。
- ・安全衛生委員会も月 1 回開催されており、その中でもヒヤリハット、KYT に関する内容が討議されている。
- ・事故発生情報は事故速報によって直ちに、本社業務部に報告される。事故情報・トラブル報告等いずれも、経営トップまでの報告が迅速に行われ、内容の検証を行って対応策をとる。重要性に応じて西武ホールディングスへの報告体制が整備されている。
- ・事故惹起者に対しては、事故当時の状況検証から再発防止対策までの検討を一緒に行い、その内容と結果を全社員に周知している。
- ・苦情やトラブルなど非日常的な事象については、現場からのリスク報告書による報告を受け、本社は必要に応じて対応等の指示を行っている。
- ・情報共有を大事にしており、特定の人だけが知っているのではなく、全員が知っていることが必要である。
- ・労務に関する条件は、地域では比較的高い水準にあると考えている。

C) 教育訓練制度

ポイント	CL 項目
◆一方的に教えるだけの教育ではなく、心を動かす映像などを活用した人の奥(心)に入った教育が行われている。	C 1、C 2 、B 1
◆自社内で「教室」を運営し、運転経験豊富な 2 名の専任指導員が新人及び事故惹起者を中心に、バスの安全運転の「難しさ」を指導し、本人の気づきを促す。	C 1、C 2 、B 1
◆事故惹起者とのなぜなぜ分析では、カウンセリング手法を習得した担当者が、当事者の生活習慣や家庭での心配事等、一歩踏み込んだ内容を話せる雰囲気をつくり、事故の真因を探る。	C 2、C 3 、B 1

- ・早大生が事故で亡くなり、飲酒撲滅を目指した映画を昨年の運輸安全セミナーで観たのがきっかけとなり、受講者が下を向いてしまうような一方的に教えるだけの教育ではなく、心を動かす映像として映画「0 (ゼロ) からの風」や林覚乗住職の講話「同行二人」などを活用し、人の奥(心)に入った教育が行われている。
- ・輸送の安全に関する法令、社内規則等について運行管理者、指導乗務員への定期的な会議・研修を実施し、輸送の安全に対する研鑽に努めている。
- ・会社内に「運行課教室」が運営されており、そこに在籍する運転経験の豊富な教育専門の 2 名の専任指導員がおり、新人及び事故惹起者を中心に運転教育を行っている。
- ・指導員は、実地教習のほかに、マニュアルの改定や教育研修内容の見直しも行っている。

【採用・新人研修関連について】

- ・採用の際は、運転記録を確認し、飲酒・酒気帯び運転の経歴のある人は採用しない。
- ・採用の際は、運転に際し、特に何処に気を付けて運転してきたか、お客様への心掛け(サービス等)、言葉づかい、身だしなみなどについて確認している。
- ・毎年 10～20 名が入社する。バスの運転経験者は自社内の「教室」にて、最低 10 日間以上、未経験者では 1 ヶ月から 2 ヶ月の研修が行われている。
- ・バス運転経験者は運転にクセがある場合もあり、各個人の特性に合わせた指導が行える体制をとっている。
- ・最近では、性能の良い車両で免許を取得して入社してくる背景がある。そのため、お客様への安全・安心を提供するための更なる運転技術の向上を目指すため、意図的に古い車両を使った運転技能研修を行う。これにより安全運転の難しさを指導し、運転を甘く見ている方の反省を促し、自分の技術の低さに気づいてもらっている。

【乗務員の研修等について】

- ・社員は、最低で年 2 回以上の全体教育・研修の機会がある。また、年間を通じ個別面談指導が実施され、セーフティマインド(安全意識)を高めることにつなげている。
- ・年 2 回のうち、1 回は営業所から本社に集めて合同研修を行っている。昨年からは若年

者教育も開始した。

- ・昨年から、従来の受け身型の研修から、グループ討議などの参加型方式の研修に変更した。また、なるべく視覚教材も多用するように工夫している。
- ・西武グループの情報誌の中に「ほほえみ大賞」の記事があり、その中で、安全・サービス等に関して自分はこのような対応をしたなどの事例記事が掲載されており、これを社員(乗務員)に読ませている。
- ・バス協会のDVD(安全・接客等)も活用している。
- ・国土交通省のメールマガジン、事故情報、新聞掲載記事なども情報源として活用している。

【事故分析、再発防止教育】

- ・事故惹起者に対しては、特別講習を行っており、事故種別により1日、または半日以上集合研修を行っている。
- ・事故を起こした場合、事故惹起者となぜなぜ分析を行うと、生活や家庭に心配ごとを抱えている心理的な要因に至るケースも見つかる。これを行うために、当事者とのザックバランな雰囲気を作って、気づいたことを話させ、気付かせるなど、カウンセリング手法を習得した担当者が面談および事故分析診断を実施している。
- ・事故報告は上がってくるが不透明な部分があり、ポイントを絞ることによって、弱点が分かってくる。
- ・事故を起こした時は、乗務員側からの考えではなく、被害者側の視点で考えさせ、気付かせる手法も使っている。
- ・また、事故分析に際しては第三者も同席させ、その意見を当事者に聴かせる手法も使っている。
- ・人には長所と短所があり、その短所を本人が認識し、気付かせるように指導している。
- ・無責事故であっても、事故を回避することが出来たのではと考え、対策を検討している。
- ・人身事故では年配者の車内事故が多く、その為に年配者を配慮した対策マニュアルを作成し、機会あるごとに指導を行い、その結果、車内事故件数が半減した。
- ・お客様に有り難うございましたとお礼を云った後には、必ず車両から離れて見送るまで目視で確認するよう徹底した。
- ・ヒヤリハット活動では、外部資料、自社で収集したドライブレコーダーの画像や報告内容等の資料、また保険会社の資料等を活用している。ヒヤリハットも以前はあまり報告されなかったが、ドラレコが装着されたことにより、報告される件数が増える効果が生じた。
- ・研修には、NASVAの資料や車両メーカー等のKYT資料も活用している。
- ・昨年の5月から班制度が設置され、現在20班あり、それぞれの班に班長が選任されて、小集団活動がスタートした。

D) 現場管理

ポイント	CL 項目
◆乗務員だけでなく、事務職員も毎朝アルコールチェックの実施を義務付けている。	D 1、D 5 D 8、B 1
◆モニター添乗調査では路線、時間を指定せずに、モニター自身の判断により行われている。	D 4、B 1 、B 7

【日常業務等について】

- ・コンプライアンスマインドの周知の為にマニュアルを全員に配布し、研修を定期的開催して、すべての法令や社内規則順守の徹底等を図っており、社内では職場単位での現業社員教育・研修や班別ミーティング及び朝礼・点呼等のあらゆる機会を捉えて、全社員に周知徹底を図っている。
- ・また、日々の朝礼・点呼ではグループビジョンとコンプライアンス行動指針の唱和を実施することにより意識を高めている。
- ・飲酒運転防止インストラクターの認定を受けた社員を配置して、飲酒運転の根絶を図っている。
- ・乗務員対象だけでなく、事務職員も毎朝アルコールチェックを行っている。
- ・飲んですぐ運転する人はもちろん居ないが、前夜の飲んだ影響が翌朝まで残ることが問題であり、危惧している。
- ・年間を通じて個人面談を全乗務員対象に行っており、健康状態の把握と安全意識の向上を図っている。
- ・運行課教室の専任指導員もモニター調査を実施していたが、社内で顔も知られてしまったこともあり、現在は一般の 5,6 名の方がモニター調査を行っている。
- ・モニター添乗調査では路線、時間を指定せずに、モニター自身の判断により行われている。
- ・職場巡回を定期的実施し、班別ミーティングや現業社員教育研修などを通じて、直接現場担当者との意見交換や問題点の話し合いを実施している。
- ・本社との定期的な所長・運行管理者会議の開催と指導乗務員会議を開催し、常に問題点の洗い出しとその解決に努めており、報告・連絡・相談がしやすい環境作りに努めている。
- ・また、自己点検の体制を確立することによって問題点・課題の洗い出しを行い、協議・検討して解決を図っていくよう努めている。

5. 顧客や取引先との関係

西武グループの統一理念である『地域・社会の発展、環境の保全に貢献し、安全で快適なサービスを提供します。』を基本として、創業以来、安全で快適なバス輸送を最大の使命として事業に取り組み、常に時代を先取りする新しいサービスを提案し、安全・安心な事業・サービスを推進している。

一般の方をお願いしているモニター添乗調査も実施されており、現在 5,6 人による路線・時間の自由選択によって報告が上がってきており、その結果を分析・検討し、添乗実施による個別指導を行うことにより、車内事故防止に努めると共に安全運行とサービス向上に役立てており、このため、このところお客様からの苦情は上がっていない。

また、西武グループ内部監査基本規程及び伊豆箱根バスの安全管理規程に基づいた内部監査手順により、監査役及び監査部の計画に基づく定期監査ないしは特別監査等を実施し、お客様への安全・安心の輸送サービスの展開が図られている。

6. 安全に関する実績データ

【交通事故発生率】

昔はカウントしていなかったが、現在ではミラーを木に擦ったなどの軽微なケースも事故件数にカウントしている。

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	65	9,210,469	0.71
平成 19 年	62	9,248,658	0.67

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	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）	イ
		B 4	人員配置と異動	ウ
		B 5	管理者育成	イ
		B 6	協力業者管理（関連会社等）	イ
		B 7	お客様の評価	イ
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	イ
		C 3	事故分析、再発防止教育	ウ
		C 4	KYT、ヒヤリハット	イ
		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	ア
		D 3	整理、整頓、洗車、清掃	ア
		D 4	現場巡回指導（街頭指導）	イ
		D 5	点呼・朝礼	イ
		D 6	身だしなみ、服装	ア
		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
車庫風景



写真2
運行課教室
入口案内

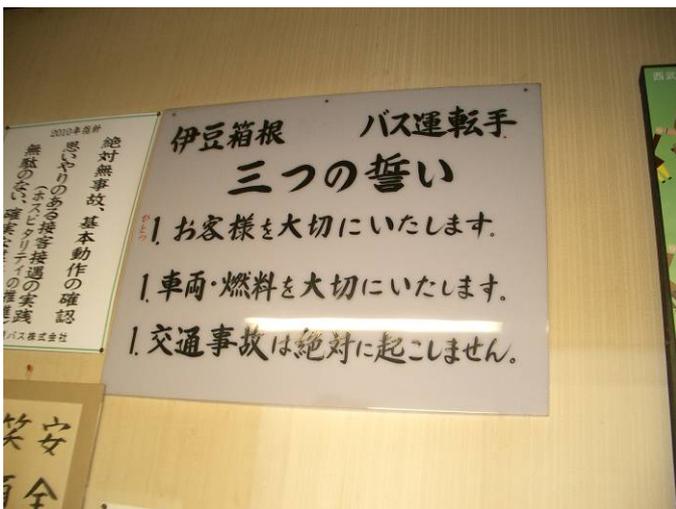


写真3
運行課教室内掲示風景
三つの誓い

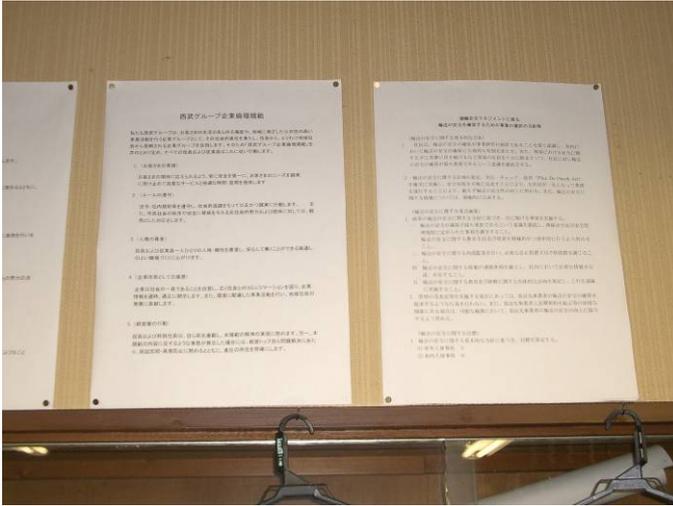


写真4
 運行課教室内掲示風景
 西武グループ企業倫理規範

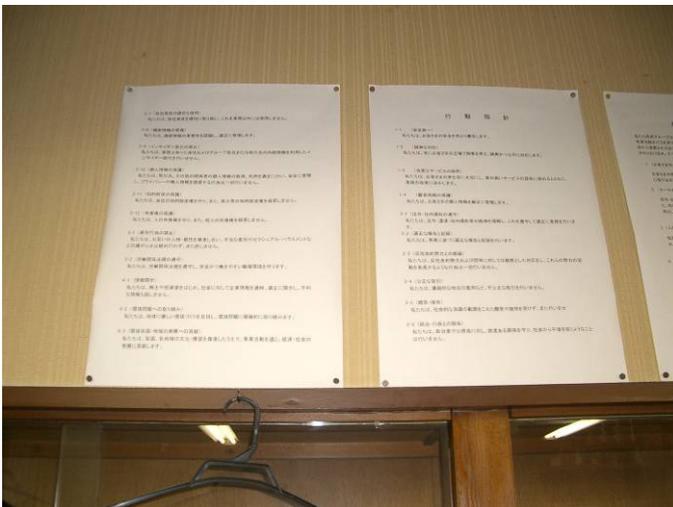


写真5
 運行課教室内掲示風景
 行動指針



写真6
 運行課教室内掲示風景
 感謝状



写真7
三島営業所 点呼執行所風景

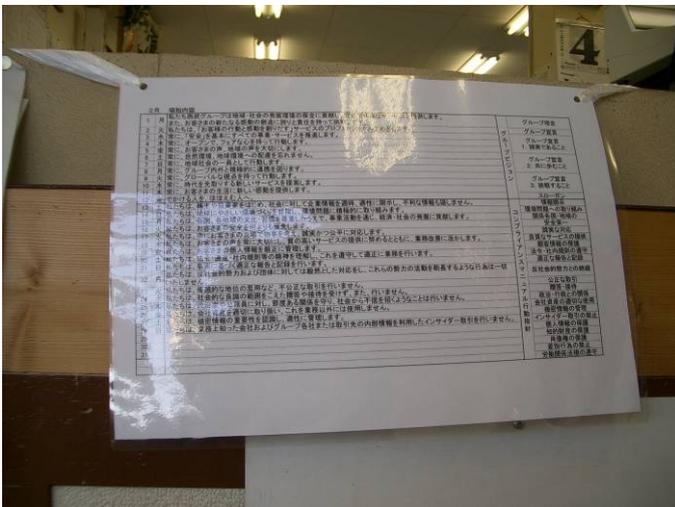


写真8
三島営業所内掲示風景
2月の唱和内容



写真9
三島営業所内掲示風景

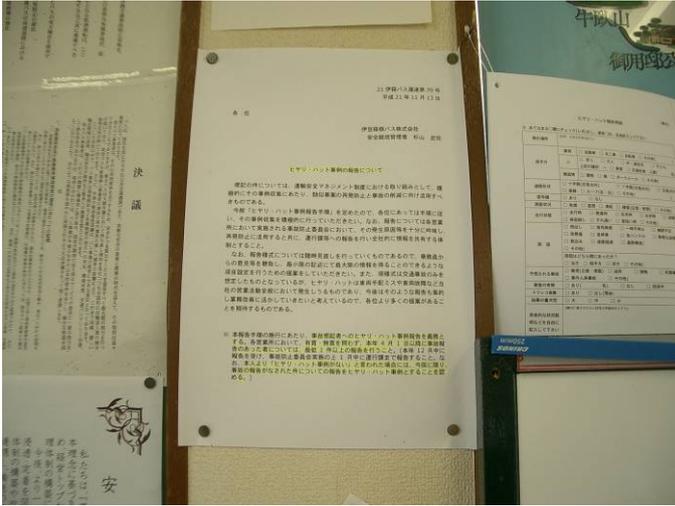
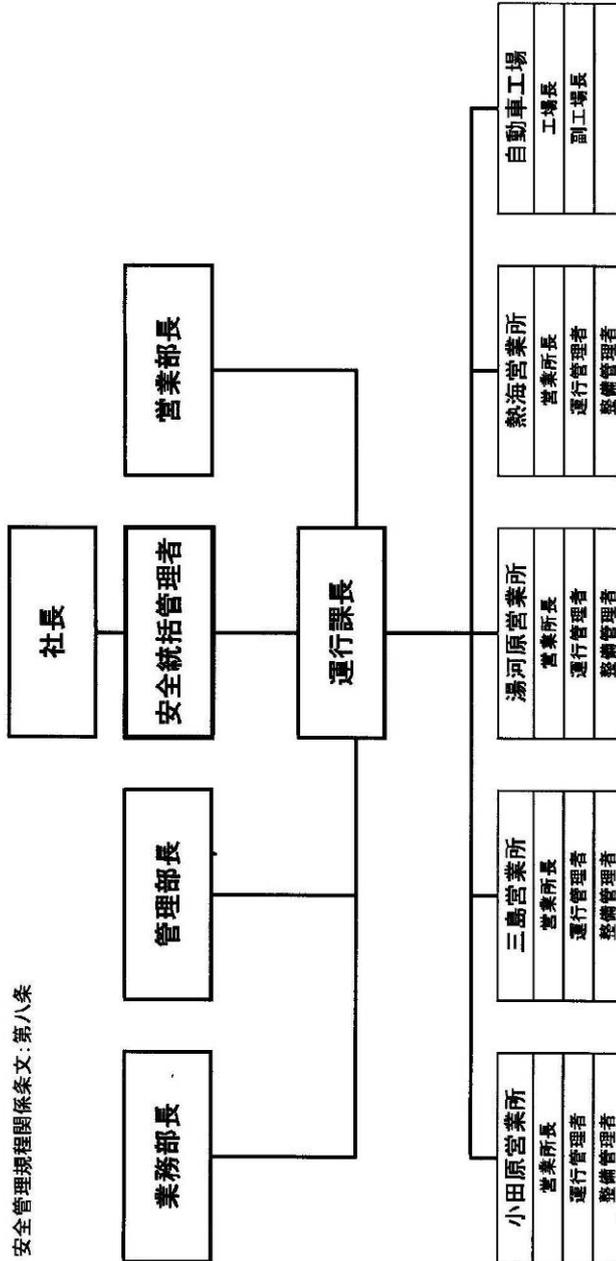


写真10
三島営業所内掲示風景
ヒヤリハット事例の報告
に関する連絡文書



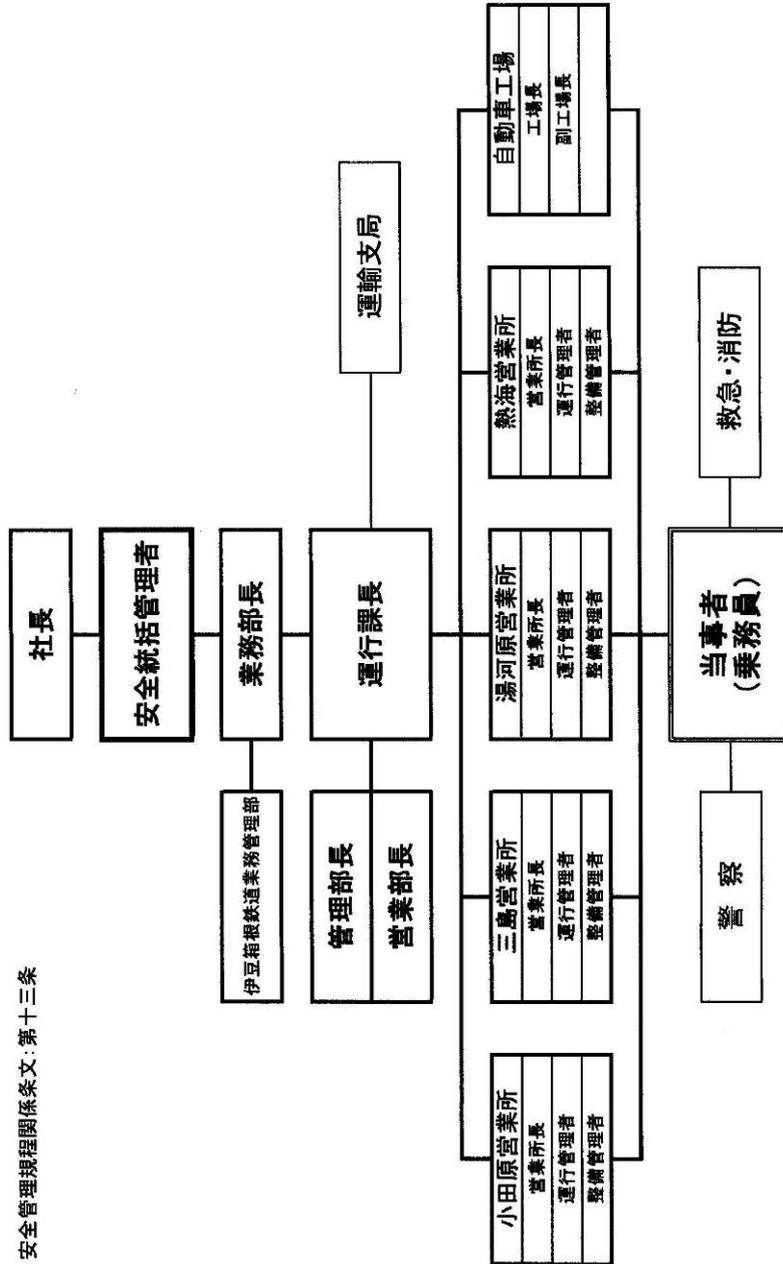
写真11
三島営業所内掲示風景
環境方針

別図1 輸送の安全に関する組織体制及び指揮命令系統(改定)



別図2 事故、災害に関する報告連絡体制(改定)

安全管理規程関係条文: 第十三条



帳票類3：アイドリングストップランキング（班別）

平成21年度5月～9月班別アイドリングストップランキング

営業所	班	4月		5月		6月		7月		8月		9月		合計		順位						
		満点	評価	満点	評価	満点	評価	満点	評価	満点	評価	満点	評価	満点	評価							
三島	1		#####	2,230	98.3	2,140	2,088	97.6	2,200	1,916	87.1	1,810	1,483	81.9	2,130	1,864	87.5	10,510	9,542	90.8	18	
	2		#####	2,040	1,891	92.7	2,110	1,989	94.3	2,210	1,883	85.2	1,880	1,525	81.1	2,150	1,948	90.6	10,390	9,236	88.9	19
	3		#####	2,250	2,146	95.4	2,110	2,024	95.9	2,190	2,105	96.1	1,890	1,731	91.6	2,200	2,081	94.6	10,640	10,087	94.8	12
	4		#####	2,200	2,084	94.7	2,130	2,017	94.7	2,170	1,963	90.5	1,920	1,712	89.2	2,170	2,005	92.4	10,590	9,781	92.4	17
	5		#####	2,110	2,051	97.2	2,020	1,950	96.5	2,080	1,937	93.1	1,720	1,519	88.3	1,970	1,881	95.5	9,900	9,338	94.3	13
		小計(評価は営業所平均値)														52,030	47,984	92.2				
三島	1		#####	3,930	3,881	98.8	3,700	3,655	98.8	3,670	3,613	98.4	3,700	3,652	98.7	3,460	3,432	99.2	18,460	18,233	98.8	2
	2		#####	3,610	3,575	99.0	3,390	3,367	99.3	3,660	3,613	98.7	3,560	3,539	99.4	3,450	3,412	98.9	17,670	17,506	99.1	1
	3		#####	3,730	3,706	99.4	3,670	3,564	97.1	3,530	3,369	95.4	3,660	3,412	93.2	3,420	3,374	98.7	18,010	17,425	96.8	8
	4		#####	3,840	3,808	99.2	3,480	3,412	98.0	3,670	3,552	96.8	3,430	3,302	96.3	3,600	3,546	98.5	18,020	17,620	97.8	5
	5		#####	3,550	3,537	99.6	3,310	3,252	98.2	3,280	3,182	97.0	2,920	2,816	96.4	3,030	3,007	99.2	16,090	15,794	98.2	4
		小計(評価は営業所平均値)														88,250	86,578	98.1				
小田原貫切			#####	3,830	3,719	97.1	3,540	3,402	96.1	3,700	3,587	96.9	3,150	2,920	92.7	3,370	3,296	97.8	17,590	16,924	96.2	9
小田原	1		#####	3,140	3,120	99.4	2,970	2,894	97.4	3,150	3,051	96.9	3,130	2,935	93.8	3,020	2,959	98.0	15,410	14,959	97.1	7
	2		#####	2,680	2,618	97.7	2,670	2,636	98.7	2,590	2,370	91.5	2,860	2,501	87.4	2,710	2,568	94.8	13,510	12,693	94.0	14
	3		#####	2,970	2,957	99.6	2,740	2,664	97.2	2,830	2,703	95.5	2,750	2,612	95.0	2,690	2,649	98.5	13,980	13,685	97.2	6
	4		#####	2,520	2,505	99.4	2,330	2,266	97.3	2,660	2,501	94.0	2,570	2,278	88.6	2,580	2,504	97.1	12,660	12,054	95.2	11
		小計(評価は営業所平均値)														55,560	53,291	95.9				
湯河原	1		#####	1,410	1,357	96.2	1,280	1,261	98.5	1,430	1,357	94.9	1,470	1,368	93.1	1,470	1,439	97.9	7,060	6,782	96.1	10
	2		#####	1,440	1,427	99.1	1,330	1,330	100.0	1,460	1,424	97.5	1,440	1,388	96.4	1,370	1,356	99.0	7,040	6,925	98.4	3
		小計(評価は営業所平均値)														14,100	13,707	97.2				
熱海	1		#####	2,790	2,656	95.2	2,420	2,321	95.9	2,540	2,324	91.5	2,470	2,119	85.8	2,440	2,332	95.6	12,660	11,752	92.8	15
	2		#####	2,410	2,293	95.1	2,340	2,248	96.1	2,630	2,433	92.5	2,610	2,270	87.0	2,550	2,365	92.7	12,540	11,609	92.6	16
		小計(評価は営業所平均値)														25,200	23,361	92.7				
		合計(評価は全体平均値)														252,730	241,845	95.7				

