

「事故をおこさない乗務員特性の研究と、新人指導充実により、交通事故半減を図る」

1. 概要

企業情報

所在地	東京都練馬区豊玉南 3-24-18			創立	1963 年
年 商	約 36 億円	人員数	648 名	資本金	2,250 万円
拠点数	本社		車両等	タクシー232 台	
事業内容	タクシー、自動車整備業、自動車販売業				
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				

組織的安全マネジメントの特長

大学の研究室と共同で事故多発ドライバー、無事故ドライバーの特性を研究し、この特性を客観的に測定できるシステムの開発に取り組んでいる。
新人ドライバーのみの班を編成し、営業収入向上、地理不案内の解消と安全の徹底を兼ねた勉強会を業務後毎日開催している。参加は任意であるがほぼ全員が積極的に参加している。
乗務員からの自発的な提案により、毎週金曜日、乗務員や班長等で構成された「事故ゼロ委員会」が開催されている。

調査者所見

トップの安全に対する意識が高く、ハード面では、積極的な設備投資がされ、さらに、ソフト面では、安全運転の記録の確認から事故時の処理フローまでのシステムを構築し、日々運用されていた。また、特に新人教育に力を入れており、新人班の編成、新人用の点呼場所、研修スペースが設けられていた。ハード、ソフトの両面から事故防止への対策が進められている。 トップの事故防止への熱意は、大学との共同研究を実施していることから伺い知ることができる。会社が定めた安全に係る業務以外に、乗務員の自発的な提案による「事故ゼロ委員会」を乗務員や班長等が発足させ、定期的に自主活動を行い、活性化しつつある。 その他、乗務員のヘルパー2 級講座の受講、救急救命資格（AED 含む）の取得や社員寮の充実等、従業員重視の働きやすい環境作りを目指していた。
--

調査情報

調査日	2010 年 1 月 26 日	訪問先	本社
対応者	常務取締役、取締役統括部長、取締役総務部長		

（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

昭和 27 年 1 月、新宿区に車両台数 20 台で大日東交通㈱を設立し営業を開始。昭和 30 年に現在の社名である国産自動車交通㈱に社名変更、昭和 41 年に現在の場所に本社営業所を移転する。

その後、他のタクシー会社との譲渡譲受を繰り返しながら事業規模を拡大し、また、あわせて東京無線タクシー協同組合に加入して営業の効率化を図る。この間、自家整備工場を指定整備工場として事業化する等、経営の多角化を展開する。

平成 14 年、創立 50 周年を迎え記念誌「オアシス」を発行、翌年には記念行事として永年勤続者、優秀乗務員 110 名でタイに旅行する。その後、会社を分割して国産タクシー㈱を設立、また、完全個室の乗務員寮を完成させる等、事業のさらなる発展に努めている。

社是は「最高のサービスでお客様に奉仕」。高品質の安全とサービスのために、平成 6 年 8 月、国産憲章七ヶ条を定めている。

東京タクシーセンターから優良法人事業者 10 年連続表彰を受ける事業者である。

【国産憲章七ヶ条（営業部門）】

第一条 私達はお客様に安心と安全を提供します

第二条 私達は明るい挨拶でお客様をお迎えします

第三条 私達は服装容儀を整え、車内をいつも清潔にします。

第四条 私達は行先コースを確認し、必ず復唱します

第五条 私達はトランクサービス、配車先でのドアサービスをします

第六条 私達は降車時声をかけ、お客様の忘れ物をさせません

第七条 私達はお客様に感謝し、またのご利用をお願いします

3. トップの考え方

社長は、平成 5 年から社団法人東京乗用旅客自動車協会の交通事故防止副委員長に選任されて以来、業界の交通事故防止活動の中枢を担う。平成 22 年 2 月現在で同協会交通事故防止担当副会長、また全国ハイヤー・タクシー連合会交通安全委員長に選任されている。事故は営業活動にとってムダ以外の何ものでもないと考えているが、H19、H21 年に大きな事故を立て続けに惹起し、事業継続が困難になるのではないかと危機感を覚えた。事故を起こさない体質の会社作りに取り組む過程で、乗務員の資質の重要性を実感している。資質向上の環境を整えることの一環として、大学の研究室と共同で事故防止に係る研究を行っている。

事故を惹起しやすい運転者の見極めができるシステムを構築することで、若い管理者でも具体的に乗務員を指導できるシステムの構築ができるのではないかと考えている。

事故を防止するためには、トップと乗務員との距離を如何に縮めて意志を伝えるかが大事であり、事故「ゼロ」が基本であることをどの様に伝えるかが、ポイントと考えている。

□企業の概要についてはホームページに記載

<http://www.kokusan-j.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※
◆大学の研究室と共同で事故多発ドライバー、無事故ドライバーの特性を研究し、この特性を客観的に測定できるシステムの開発に取り組んでいる。	A 1、
◆トップが個別の事故事例に必ず目を通し、内容を把握することで事故全体を把握し、事故を再発させない意識を乗務員に示している。	A 1、B 1 B 3、C 3
◆安全確保の観点から、デジタル式運行記録計、ドライブレコーダー及びナスバネット等のハード面を、可能な限り導入を進めている。	A 2、B 1 C 3、C 4 D 5

※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「6. 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】

- ・大学の研究室（早稲田大学人間科学部石田研究室）の事故防止に係る研究に全社をあげて協力をしている。
- ・事故をおこす乗務員の運転適性が事前に把握でき、若い管理者でも適切にアドバイスできるようにしていきたいと考えている。
- ・事故多発ドライバーと無事故の優良ドライバーの間に、認知特性、情報処理能力、注意の持続力、性格特性にどのような違いがあるかを研究している。
- ・全乗務員の性格、生活態度、事故等のデータを大学に提供し、また、メンタルテストを実施してデータベース化した。
- ・得られた分析結果から事故多発群と無事故群の 2 グループに分け、その特性を明らかにすることで、初任運転者を選任する際の見極め等に活用できるかを検討している。
- ・年頭の挨拶において、健康起因による事故を防止するため、乗務員へ体調管理の重要性を訴えている。
- ・事故の要因の一つに健康があるため、体調管理を徹底している。
- ・具体的な取り組みとして、常日頃の血圧の測定や視力の衰えを認識させるための測定などの働きかけを行わせている。
- ・日常の安全態度が報酬と連動する仕組みづくりが事故防止の観点から重要な点の一つであり、今後の課題である。
- ・管理者は常に工夫をして取り組んでいるが、十分な結果につなげられていない。その中でも個別指導の大切さを実感している。

【経費予算配分】

- ・安全確保の観点から、デジタル式運行記録計、ドライブレコーダー及びナスバネット等のハード面は、可能な限り導入を進めている。

- ・ドライブレコーダーの導入によって、事故直前の状態を数多く確認することができる。
その結果、どのような状況でヒヤリ・ハットが起きるのか、イメージしやすくなった。
- ・ドライブレコーダーの映像確認によって、事故を惹起しやすい乗務員は、運転中によそ見をしていることが多いことがわかってきた。
- ・経営者の責務としてドライバーの働きやすい環境を整えることに力を入れてきた。
- ・全部屋個室の社員寮や設備の整った社屋は特徴の一つである。

【賞罰制度】

- ・無事故・優秀乗務員等の表彰基準を設け、該当する乗務員を表彰している。
 - ①優秀乗務員表彰
 - ②無事故乗務員表彰
 - ③特別奨励乗務員表彰（対象：定時制乗務員・新人乗務員）
 - ④特別皆勤者・皆勤者表彰
 - ⑤優良運転者表彰

B) マネジメントシステム等

ポイント	CL 区分
◆管理者が日報により把握できるデータを毎日チェックし、安全運転の結果が継続して悪ければドライブレコーダーで画像を確認、KYT を実施の上、添乗教育を行う仕組みを構築した。	B 1、B 2 B 3、C 3 C 4
◆事故を惹起した場合、乗務員に対する客観的な措置を講じるため、事故処理後のフローを明確に定めて運用している。	B 2、B 3 C 3

【マネジメントシステム等】

- ・ハード面の設備を行うことによって、乗務員の運転に関する客観的なデータを入手・確認できるようにした。
- ・デジタル式運行記録計から得られるデータを日々チェックし、安全運転の結果が継続して悪ければドライブレコーダーで画像を確認、KYT を実施の上、添乗教育を行う仕組みを構築した。
- ・事故を惹起した場合、乗務員に対して客観的な対応をとらなければ、事故の再発防止につながらない。そのため、事故処理後のフローを明確に定めて運用している。

【管理者の育成】

- ・管理者の育成は主として OJT 教育によるものであり、内容はデジタル式運行記録計のチャート紙の見方やチェック方法等である。
- ・適性診断の見方については、NASVA の活用講座へ出席させている。

C) 教育訓練制度

ポイント	CL 区分
◆初任運転者への同乗研修は、法令で定められた回数その他、社内基準で3回追加している。また、路上教育も1回行っている。	C 1、B 4
◆新人ドライバーのみの班を編成し、営業収入向上、地理不案内の解消と安全の徹底を兼ねた勉強会を業務後毎日開催している。参加は任意であるがほぼ全員が積極的に参加している。	C 1、B 5

【採用・新人研修関連】

- ・面接時には借金の有無を必ずチェックしている。借金のある者は心配事を抱えている場合が多く、乗務中の集中力低下から事故を惹起しやすい。
- ・可能な範囲で前歴照会を実施し、採用予定者の人柄に問題ないか確認している。
- ・面接で採用を決定した場合、入社に向けた書類を整えさせた後に、自動車学校で視力の検査、健康診断を受診させている。また、運転記録証明を提出させている。
- ・初任時の社内研修において、運転操作が危険と思われる者、運転操作に意識が集中できない者は、雇用契約が解除できる仕組みを構築している。
- ・初任運転者への同乗研修は、法令で定められた回数その他、社内基準で3回追加している。また、路上教育も1回行っている。
- ・地方出身の新人は、都内の交通量や道に対して不慣れなこともあり、採用直後は事故を惹起する確率が高い。
- ・安全運転に係る指導を繰り返すことで事故を減少させるために、継続して指導を続ける以外ない。実際に、多くの乗務員は3年程度で事故を惹起しなくなる。
- ・一部の乗務員は指導を続けても事故が減らないため、指導をどの段階まで継続し、いつ一線を引くのが難しい選択となる。
- ・地理の不案内を少しでも早く解消させるため、新人乗務員を集めて班編制を行い、勉強会を開催している。

【乗務員の研修等】

- ・新規採用者はもちろんのこと、既に選任している乗務員に対しても年に1回、運転記録証明書を収集し、安全の確保に努めている。
- ・社内基準を設け、70才以上の乗務員は、毎年、適性診断を受診させている。
- ・KYTは、外部の損保会社から講師を招聘して月2回実施している。主な対象は事故惹起者、初任運転者であり、1回当たりの時間は集中力の切れない2時間程度としている。
- ・KYTに用いる事例の数は10～20程度である。事故惹起者が持参した事故報告書の内容を講師が確認し、その中から事例が選定されている。
- ・KYTの出席後、対象者に事故防止に関する決意表明をさせ、管理者にレポートを提出させている。
- ・ドライブレコーダーの映像は月1回の月次教育に活用している。実際に起こった事故映像やヒヤリ・ハット映像を見せて説明、解説することで乗務員の危険感受性を高めさせている。

- ・ 見せる映像は、季節性の物（例：凍結路での運転）、トピック的な物（例：高速道路でのスリップ、固定物への接触事故）等から抽出している。月次教育については、可能な範囲でトップも参加するよう心がけている。

【事故分析、再発防止教育】

- ・ 事故を惹起した場合は、事故原因、再発防止策等を乗務員が記載した事故報告書が提出され、その内容に基づいて指導事項が決定される。
- ・ 事故報告書以外に、事故惹起者改善報告書を提出させ、乗務員自身の考えによる改善策を記載させている。
- ・ 再発防止のための個別指導が重要であると認識しているため、事故後は、管理者から事故惹起者に対して、個別に事故防止アドバイスが月 1 回のペースでなされる。指導の内容はトップまで報告される仕組みとなっている。トップは、その指導内容を不十分と判断した場合、報告内容を却下し、再指導の指示を行っている。
- ・ トップが個別の事故事例に必ず目を通し、内容を把握することが重要である。トップが事故全体を把握し、再発防止に対する意識を明確にすることで、乗務員にもその意識が伝わる。
- ・ 固定物への接触事故が多く発生している状況が散見されれば、車庫内にそのシチュエーションを再現し、乗務員に繰り返し訓練させている。
- ・ 事故対策を実施しなければ、事故防止には何もつながらないといえる。

D) 現場管理

ポイント	CL 区分
◆運転のデータを元に、日々の危険な運転を見過ごさず、その場で必ず指摘・指導することが管理者の仕事と意識させ、実施している。	D 5、B 1
◆班制度（6 班＋新人班）を設け、乗務員の中から 8 名の班長を選任している。管理者がやむを得ず不在となる時は、班長が乗務員とコミュニケーションを図っている。	D 9、C 5 B 5
◆乗務員からの自発的な提案により、毎週金曜日、乗務員や班長等で構成された「事故ゼロ委員会」が開催されている。	D 9、C 5

【日常業務等】

- ・ 日々、デジタル式運行記録計から得られるチャートや記録を確認し、速度超過や急加速、急減速等が見受けられれば乗務後の点呼時に確実に指導をしている。
- ・ 危険な運転を見過ごさず、必ず指摘・指導することによって、乗務員が「当然やっではない事」と意識するようになる。
- ・ 管理者は「データの確認と日々のその場での指導が当然やるべき事」と認識しなければならない。

- ・乗務前のアルコールチェック時にあわせて体温を計測し、健康状態に支障がないか把握している。
- ・乗務前点呼の時に顔色等健康状態に疑問がもたれる乗務員がいれば、点呼場に設置してある血圧計で血圧を測定し、健康状態の把握に努めている。
- ・集合で行う乗務前点呼及びその後の個別点呼の時に、管理者は乗務員の体調・心理状態を把握することが重要である。出庫前に乗務員のケアをすることで、事故を起こす可能性を少なくすることができる。
- ・「事故半減」のステッカーを事務所の至る所に貼付し、アピールしている。

【小集団活動】

- ・班制度（6班＋新人班）を設けている。乗務員の中から8名の班長を選任している。
- ・班長の選任基準は、管理者として育成したい者であり、これら班長には手当を支給している。管理者がやむを得ず不在となる時は、班長が乗務員とコミュニケーションを図っている。
- ・班ごとに無事故期間（30日以上）を定め、無事故を達成した場合は表彰する。
- ・班長は新人教育にも関与している。乗務前点呼時に、班長が乗客の役割を演じて、ロールプレイングを実施している。その他、添乗教育によるアドバイスを行っている。
- ・乗務員からの自発的な提案により、月1回、乗務員や班長等で構成された「事故ゼロ委員会」が開催されている。乗務員が運営主体であるため、管理者はオブザーバーとしての役割に留まり、委員会の方針に異議を唱えることは基本的にしない。
- ・直近の取り組みでは、乗務員への事故防止に対する意識調査が行われた。試行錯誤の調査であり、決して洗練されたものではないが、自主的な取り組みとして経営側として非常に評価をしている。
- ・乗務員による自主的な活動に、毎週金曜日の事故防止キャンペーンがある。事故ゼロ委員会の発案であり、手の空いている乗務員が出庫前の乗務員に対して事故ゼロの声かけをし、相互に交通事故防止の意識を高めている。

5. 安全に関する実績データ

【事故発生率】

年度	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	154	22,626,209	0.68
平成 19 年度	155	21,430,442	0.72
平成 20 年度	153	18,980,516	0.80

計算式：事故件数÷走行距離×10 万 km

- ・交通事故の他、単独事故でも車両の修理を伴えば事故件数として計上している。コンパウンドで消えるようなキズは事故として取り扱っていない。
- ・事故を惹起した場合、乗務員に対して負担のかからない範囲で事故費の負担を求めている。最高額は月 7 千円×6 回の 42 千円である。
- ・必要性が感じられれば、事故の内容が軽微であっても適性診断を受診させている。

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）	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	ウ
		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）	イ
		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	イ
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	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）	イ
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	イ
		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	ウ
		D 7	挨拶、返事、報告	ウ
		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。

資料 1
事故報告書10

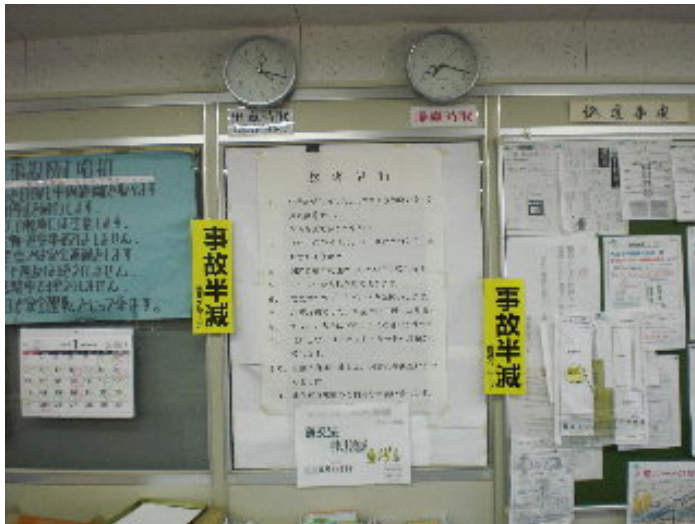


写真 1
点呼実施場所の掲示物
(その 1)

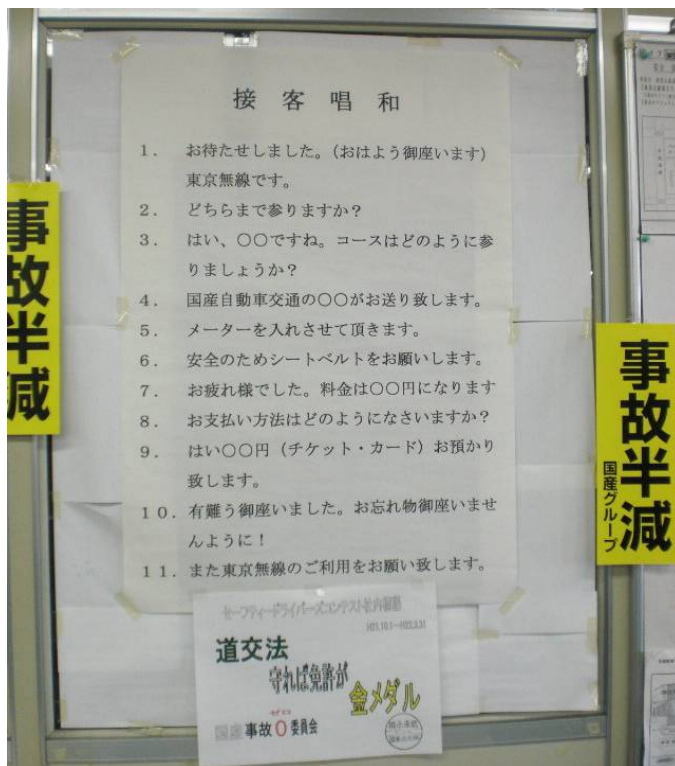


写真 2
掲示物 1：接客唱和

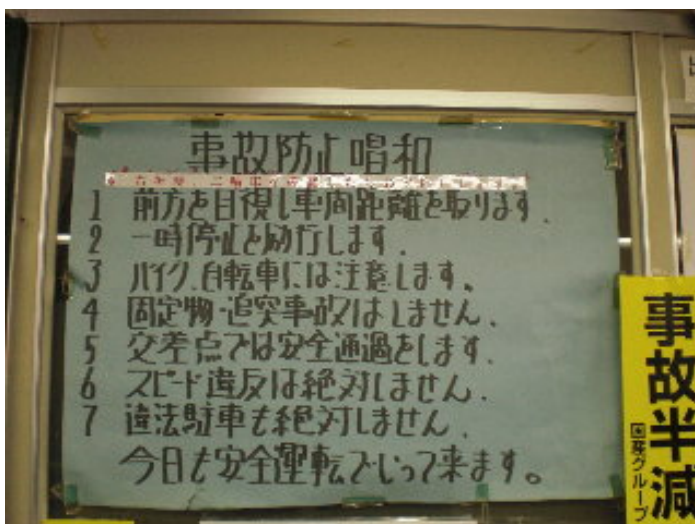


写真 3
掲示物 2：事故防止唱和



写真 4

掲示物 3 :

社是と国産憲章 7 ヶ条



写真 5

点呼執行場所の掲示

(その 2)

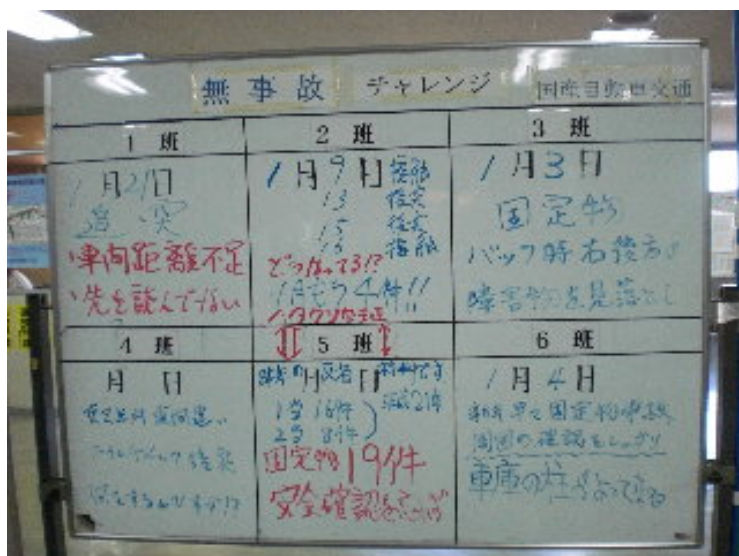


写真 6

無事故チャレンジ

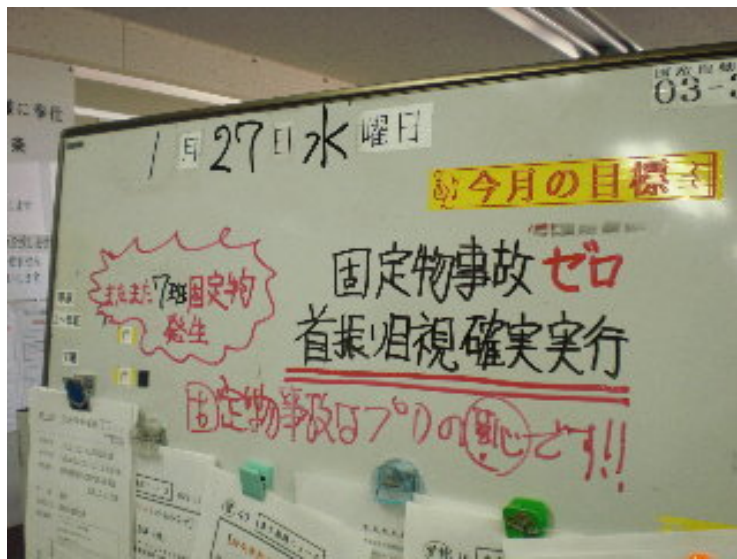


写真 7
第 7 班（新人班）
専用掲示