

「見える化によりトップダウンから自ら考える体制に転換し、安全の実現ときめ細かなサービスへ」

1. 概要

企業情報

所在地	埼玉県岩槻市上野 4 丁目 6 番地の 15				創立	1985 年
年 商	約 2.5 億円	人員数	20 名（乗務員 12 名含む）		資本金	8,200 万円
拠点数	事務所と車庫を集約した 1 拠点		車両等	12 両	大型：2 両、中型：6 両 小型：1 両、特定 3 両	
事業内容	一般貸切旅客自動車運送事業、特定旅客自動車運送事業、国内旅行業務他					
輸送品目	特定旅客等					
取引先	旅行会社、学校、さいたま市老人センター、自治会・老人会、一般旅客等					

組織的安全マネジメントの特長

社員から会社を良くしていこうとの考えから、乗務員の意見によりデジタコのしきい値が設定され、結果、急ブレーキ、急ハンドルなどの急の付く運転操作が激減し、お客様から「優しい運転」と喜ばれている。
取締役が社内を四つの課に分け、業務分担及び責任を明確化したことにより、乗務員らの分担も明確化され、一人一人の考えを活かすために各課の代表が集まる会議を開催することで、意見・情報交換が活性化し、自分たちで考える組織に変わった。
“自覚”を目的に、各乗務員が目標を決め「目標設定シート」を運用している。これは数多くある県内のバス会社の中で、現在自社がどの位置にいるのか確認し、今後どういう目標を定めるべきか、との考えに通じるものとして始めている。

調査者所見

運輸業界以外から入ってきた、今の取締役の意識と理想から出てきた、「まず自分たちの立っている場所をわきまえる」という考え方や「上から押しつけるより、自分たちで決めさせる」という思想が社員一人一人に浸透し、社内における意識変化が起き、安全を追求する体質が醸成されていることを感じた。また、真に「見える化」そのものである組織体制の変更や心理面において急激な変化を引き起こしたであろう、これらの取り組み開始から、それほど時間が経っていなくとも、もたらした変化やルールが持つ心が、全社へ確実に浸透が進み、結果として安全や経営そのものと同じ方向性に向かい成長を続けている姿を認識した。
--

調査情報

調査日	2010 年 2 月 2 日	訪問先	事務所及び車庫
対応者	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

西町運輸倉庫(株)の社長(三倭観光(株)社長の父親)が業務拡大の一部としてバス事業を始めることになり、1985年(昭和60年)に設立された。

西町運輸倉庫(株)は、昭和45年に岩槻工業団地に設立された。

三倭観光(株)の社長は西町運輸倉庫(株)の社長のご子息兄弟がそれぞれ社長と取締役を務めており、社長は(株)三幸自動車の社長も兼務している。

三倭観光(株)の社名の「三」には、お客様、会社、社員の三方が幸せにという意味から、三幸自動車の名前に、また、この三つを良くしたいという意味も持たせている。

スーパーシートバスは、今後定年を迎えた方々の余暇を楽しむ時代を予測して設備した特注の車両であり、車両を指定して予約を申し込まれるケースも多い。

ゆったりできることを望む方や結婚式などのフォーマルな場面で利用されており、今後は、インターネットによる一般客の利用増等の営業戦略を検討しており、安全輸送を第一に考え、きめ細かなサービスを心掛けたバス事業、旅行事業の展開を行っている。実際、ホームページの充実に伴い、パッケージツアーのお客様が増えてきている。

4年前に他業界以外から入ってきた、現在の取締役からみて、事業を行う体制として、効率化と責任分担の必要を感じ、社内を現在の「営業課」「経理総務課」「運行課」「乗務員教育課」の課制をつくり業務の分担を明確にし、「見える化」を進める変革が始まった。現在では、乗務員の“自覚”を「見える化」し、「目標設定シート」により、各乗務員が目標を決めている。

3. トップの考え方

取締役は、以前(株)リコーに務めていたが、社長を務めている兄からの業務応援の依頼を受けて4年前に退社して取締役に就任した。

社長を務めている兄は整備会社の(株)三幸自動車での業務がメインになっており、取締役が主体となって経営や安全面等の管理を行っている。

昔は、乗務員は指示された業務を遂行していれば良いとの風潮があり、事務所と乗務員との交流がうまくいかず、トップダウン主体の体制であった。この体制が必ずしも自社には効かず、会社にとっても良くないと考え、カリスマではないと自認する取締役が就任して以降、サービスの一環である安全面と人対人の関係を重視することにより、デジタコ、ドラレコ等の安全対策装置を導入して活用すると共に、営業の経験がある取締役は接客を重視し、さらに会社の空気の流れを良くしていくことを目標に溝を無くし、「見える化」を主体に新たな取り組みを次々と開始して現在に至っている。

□経営の理念等についてはホームページに記載

<http://www.mitsuwa-kanko.co.jp/kaishagaiyou.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※
◆社員で会社を良くしていこうとしており、デジタコ速度、回転数などのしきい値の数値については、乗務員の意見を取り入れて設定した。	A 1、B 1 、B 3
◆社員から会社を良くしていこうとの考えから、乗務員の意見によりデジタコのしきい値が設定され、結果、急ブレーキ、急ハンドルなどの急の付く運転操作が激減し、お客様から「優しい運転」と喜ばれている。	A 1、B 1 、B 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。

- ・当社では、トップダウンよりも自分たちで進めていくことが社風に合っている。
- ・押しつけよりも、自分たちで考え、決めていくことが大切と考えている。
- ・乗務員はすべて正社員にしている。
- ・社員で会社を良くしていこうとしており、デジタコ速度、回転数などのしきい値の数値については、乗務員の意見を取り入れて設定した。
- ・これまでに青森までの長距離運行も行ったがあるが、2 マン運行を余儀なくされ、閑散期の委託のみで繁忙期は基本にお断りさせて頂いている。
- ・取締役自身が先に休憩予定地となっているパーキングエリア等で、接客風景を視察することもある。
- ・その際はお客様の反応を見るようにしている。
- ・乗務員を叱責することを目的にしているのではなく、お客様の反応を確認することを目的に行っている。
- ・取締役が遅番を務め、夜の最終点呼まで取締役自身が点呼時に各乗務員と顔合わせることを心掛けており、情報交換に務めている。
- ・関連会社に車両整備を行う(株)三幸自動車があるが、車両の購入時からの車履歴に従ったメンテナンス管理やサービス等が必要と考え、車両ディーラーに整備を委託している。
- ・お客様に正しく事業者の実態を理解頂くために、取締役が自らホームページを作成し、お客様目線にたったバス会社についての解説を載せている。

B) マネジメントシステム

ポイント	CL 項目
◆取締役が社内を四つの課に分け、業務分担及び責任を明確化したことにより、乗務員らの分担も明確化され、一人一人の考えを活かすために各課の代表が集まる会議を開催することで、意見・情報交換が活性化し、自分たちで考える組織に変わった。	B 1、B 4 、D 1
◆お客様からの情報としては、運行時やインターネットを通じての要望を情報として収集しているが、メールを通じて乗務員へのお礼を頂いたケースなどは、乗務員待機室にその掲示を行っている。	B 3、B 7

【人事・マネジメント関連について】

- ・正社員は 20 名、アルバイト(ガイド等)が 8,9 名おり、乗務員は 12 名である。
- ・以前は課制が無かったが、取締役が就任してから現在の「営業課」「経理総務課」「運行課」「乗務員教育課」の課制をつくり、業務の分担を明確化した。
- ・現在は課制にして、ひとりひとりの考えを活かすために代表（課長など）が集まり、会議を開催することで意見や情報交換がされるようになり、自分たちで考える体制にも変わった。
- ・また、以前は年功序列が強い傾向があったが、業務実績などの実質面を考慮して課長にするなどを実施して 4 年が経ち、社員にも浸透されてきたところであり、課制になったことで、それぞれの所属箇所の業務に従いやすくなった。
- ・現在は年功序列はもちろん大切だが、実績を含めた現在の仕事への姿勢を重要視している。
- ・全体会議は、できるだけ参加者に欠席が無いような日程を選んで実施している。
- ・全体会議の後には、事務所側と乗務員側でそれぞれの会議が開催され、欠席者に対しては作成した討議内容（議事録）を渡して確認印を捺印してもらい確認するようにしている。
- ・デジタコによる指導を行っており、毎月、各乗務員の成績結果を掲示している。
- ・お客様からの情報としては、運行時やインターネットを通じての要望等を情報収集しているが、メールを通じて乗務員へのお礼を頂いたケースなどは、乗務員待機室にその掲示を行っており、努力が結果に結びついていることを実感させている。
- ・無事故手当、年間無事故者への表彰制度を運用している。

【安全に関する費用について】

- ・車両構成は、大型 2 両、中型 6 両、小型 1 両のほか、通勤送迎を行っている大型と中型の特定車両が 3 両あり、合計 12 両である。
- ・デジタコとドラレコの両方を全車に装着している。
- ・デジタコは安全に関する指導を目的に導入し、ドラレコは万一事故を起こした際に、事故の分析を行い、予防策策定のために装着した。
- ・排ガス規制の関係もあり、順次代替えを行っている。

C) 教育訓練制度

ポイント	CL 項目
◆各自が記入することで自覚することを目的に、1 年前から「目標設定シート」の運用を開始し、各乗務員が目標を設定している。	C 2、B 1 、B 2
◆“自覚”を目的に、各乗務員が目標を決め「目標設定シート」を運用している。これは数多くある県内のバス会社の中で、現在自社がどの位置にいるのか確認し、今後どういう目標を定めるべきか、との考えに通じるものとして始めている。	C 2、B 1 、B 2
◆どのようにすれば事故を起こさないようになるか、考えさせるようにしており、単に言葉の裏返しでの対策ではなく、その時の気持ち・感情などの背景・間接的要因についても考え、自分に何が足りなかったのか、いつまでに何をするのかを考える指導を行っている。	C 2、C 3

【採用・新人研修関連について】

- ・お客様への荷物の受渡しなどのお客様への対応は多く、採用の際には、バスの運転経験者よりも人との対応の出来る人を優先している。
- ・コミュニケーションを重視し、人柄などをみている。
- ・安全や業務に関する内容については、教育すれば出来ることであり、人との対応を重要視している。
- ・接客を重視している。
- ・昔はバスガイドがいた為、バスを運転だけして、客は乗せていけば良いとの考えを持っている人もおり、サービスなどの配慮が掛けてしまうケースも見受けられた。
- ・乗務員には、タクシー乗務員やパチンコ店の店長などの職歴の人もいる。
- ・バスを運転したいとのことで 2 種免許を持たずに採用に応募してくる人もおり、2 種免許を取得してから応募するように伝え、その後採用に至ったケースもある。
- ・採用は適宜であるが、1 名に対して 10 名以上の応募者がある状況である。

【乗務員の研修等について】

- ・乗務員教育課が、安全運転、接客などに関する教育を行っている。
- ・指導に際しては、乗務員教育課の課長、副課長、指導運転士 2 名が主体となり、マンツーマン方式で行っている。
- ・採用後の研修では、まず、実際の先輩の接客態度や対応要領などについて見学実習を行っている。
- ・1 カ月以内に一人前になることを目標に指導を行っており、最初は単純な送迎業務から始めることになる。
- ・乗務員会議の際に乗務員研修を実施している。
- ・研修の内容は、業務報告、安全面、サービス関係(接客・備品等)などに関するものとなっている。

- ・研修に際しては、インターネットや他社の事例なども参考にしており、現在乗務員の手作りによるマニュアルも作成中である。
- ・デジタコは平成 18 年から導入を始め、現在、全車に装着しており、デジタコによる指導も行っている。
- ・デジタコを装着してから急ブレーキ、急ハンドルなどの急のつく運転操作が激減した。
- ・これによって、お客様から「優しい運転」と喜ばれたケースも多い。
- ・プロドライバーであれば、安全走行は当たり前のことと指導しており、速度超過が 1km/h でも超えれば、乗務員から運行後に報告を上げるようになっている。
- ・各自が記入することで自覚することを目的に、1 年前から「目標設定シート」の運用を開始し、各乗務員が目標を設定している。
- ・この運用開始については、埼玉県に数多くバス会社が存在し、現在当社がどのレベルに位置にしているのか確認し、目標を定めるべきかとの考えに通じるものとして始めたものである。
- ・事故を起こした場合は、まず事実をと言う観点から、当該乗務員が事故報告書を提出している。
- ・どのようにすれば事故を起こさないようになるか、考えさせるようにしており、単に口で言う言葉の裏返しでの対策ではなく、その時の気持ち・感情などの背景・間接的要因についても考え、自分に何が足りなかったのか、いつまでに何をするのかを考える指導を行っている。
- ・ヒヤリハット研修には、ドライブレコーダーの映像を活用している。
- ・今後は、他社の映像も利用したいと考えている。
- ・バス協会が主催する KYT 研修にも参加している。
- ・交通事故に関する注意事項として「あじのひらき」を学び、活用している。

あ：歩く人

じ：自転車に乗る人

の：「乗る人」

ひ：左側から来る車

ら：ライトがつく頃

き：近所で油断

D) 現場管理

ポイント	CL 項目
◆休憩時でのパーキングエリアでは、安全確保の為、お客様の歩行の際に旗を持って誘導も行っている。	D 1、B 1
◆関連会社である西町運輸倉庫(株)が実施している外部講師による乗務員研修に参加しており、今後は独自開催と外部研修の活用を目指している。	D 9、B 1 、B 6

【日常業務等について】

- ・休憩時でのパーキングエリアでは、安全確保の為、お客様の歩行の際に旗を持って誘導も行っている。
- ・運行管理者が経路など調べておくことで、運行する乗務員の負担を軽減している。
- ・車両に小さなすりキズを付けた場合でも事故件数にカウントしている。
- ・同じ車両を別の乗務員が運転するケースもあり、車両ごとに車両管理担当者が決められて、管理されている。
- ・車両にキズを付けた場合は自己申告制としている。
- ・以前に乗務員以外の物が、業務におけるマニュアルを作ったことがあるが、浸透しなかった。
- ・現在は乗務員が自ら編集し、マニュアルを作っている。

【情報や会議、外部との連携について】

- ・乗務員会議、課長会議、全体会議をそれぞれ月 1 回の目標で開催している。
- ・予約の薄い曜日や時期を選んで開催している。
- ・会議については、必ず議事録を作成し、社内で供覧している。
- ・供覧については読み次第サインか印を押してもらい、情報共有の漏れが無いようにし、知らなかったとは言えないよう、工夫している。
- ・毎年 12 月に関連会社である西町運輸倉庫(株)が実施している外部講師による乗務員研修に参加させて頂いているが、将来は当社独自で開催を目指したいと考えている。
- ・社員教育は社内による教育が主体となっており、外部研修の活用も模索しているところである。
- ・接客に関する研修も外部の活用を考えている。

5. 顧客や取引先との関係

取締役自身が、先に休憩予定地となっているパーキングエリア等で、接客風景を視察することにより、お客様の反応を確認するなど、常にサービス、安全対策の向上を目指している。

また、お客様からのお礼なども掲示して情報を掲示することによって、サービス、安全運行の質の向上を目指している。

現在、高速道路料金等では、同じ中型でも車長は大体同じなのに、乗車定員数で大型料金を支払うケースもあることから、見直しされることを望んでおり、また、高速料金が 1,000 円になってから、今後、交通環境が変わって極端な話し、乱暴な運転者などが介在する無法地帯にならないように行政が指導、管理されることを望んでいる

6. 安全に関する実績データ

【交通事故発生率】

事故については、車両に小さな擦り傷キズを付けた場合でも事故件数にカウントしている。

同じ車両を別の乗務員が運転するケースもあり、各車両に車両管理担当者が決められて、管理されている。

この為、車両にキズを付けた場合は自己申告制であり、キズを付けても報告がなかったことはなく、事故発生件数は、大体、1 年に 10 件位の発生となっている。

年	事故件数(件)	走行距離 :約(千 km)	交通事故発生率(件/10 万 km)
平成 21 年	9	644, 718	1. 40
平成 20 年	5	671, 726	0. 74
平成 19 年	6	630, 892	0. 95
平成 18 年	10	663, 593	1. 51
平成 17 年	8	740, 500	1. 08

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）	ア
		A 2	経費予算配分	ア
		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	ウ
		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）	イ
		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）	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	イ
		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）	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）	イ
		D 5	点呼・朝礼	イ
		D 6	身だしなみ、服装	イ
		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	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
バス車両



写真 3
乗務員待機室



写真4
事務所内掲示風景
CS向上運動

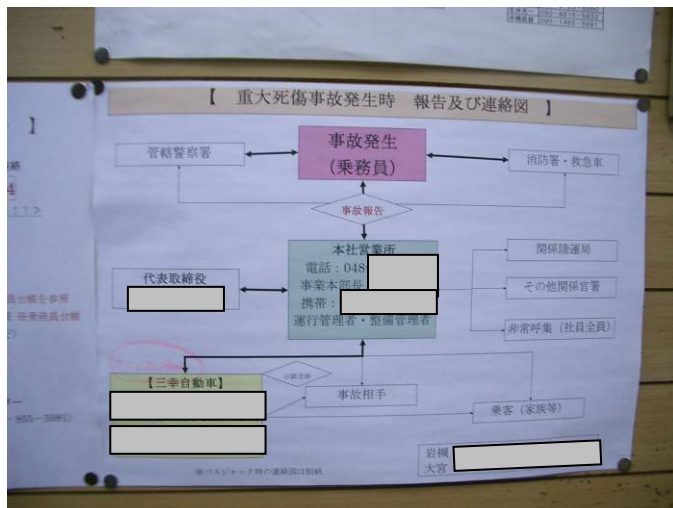


写真5
事務所内掲示風景
重大事故発生時
報告及び連絡図

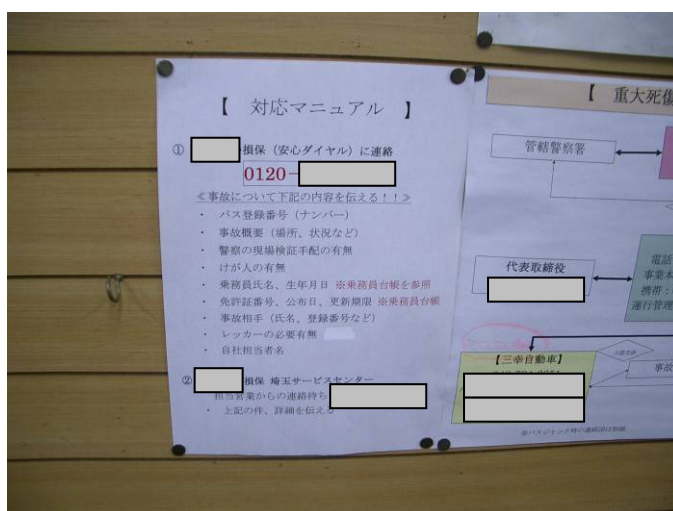


写真6
事務所内掲示風景
事故対応マニュアル



写真7

事務所内掲示風景

- ・ 事故時における報告フロー
- ・ 事故発生時における緊急連絡体制フロー

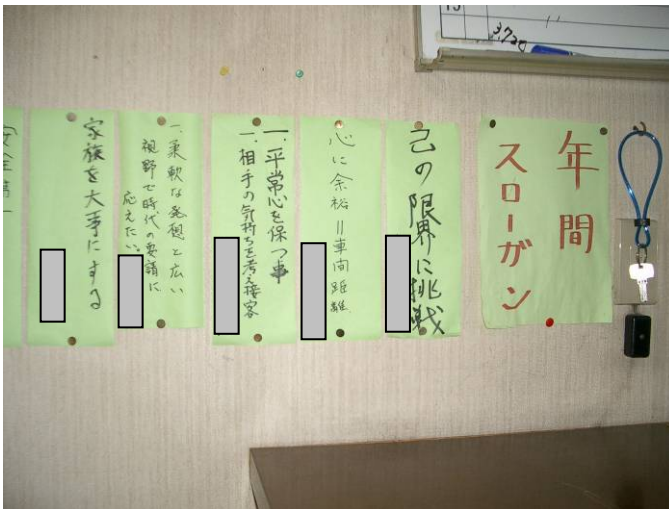


写真8

乗務員待機室内掲示風景

各乗務員が掲げている年間スローガン(1)

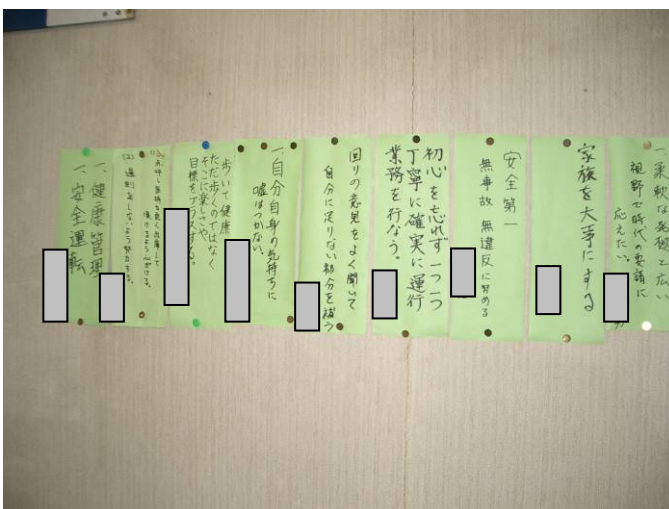


写真9

乗務員待機室内掲示風景

各乗務員が掲げている年間スローガン(2)

写真 1 0

乗務員待機室内掲示風景

デジタコによる乗務員別

評価ランキング表

写真 1 1

乗務員待機室内掲示風景

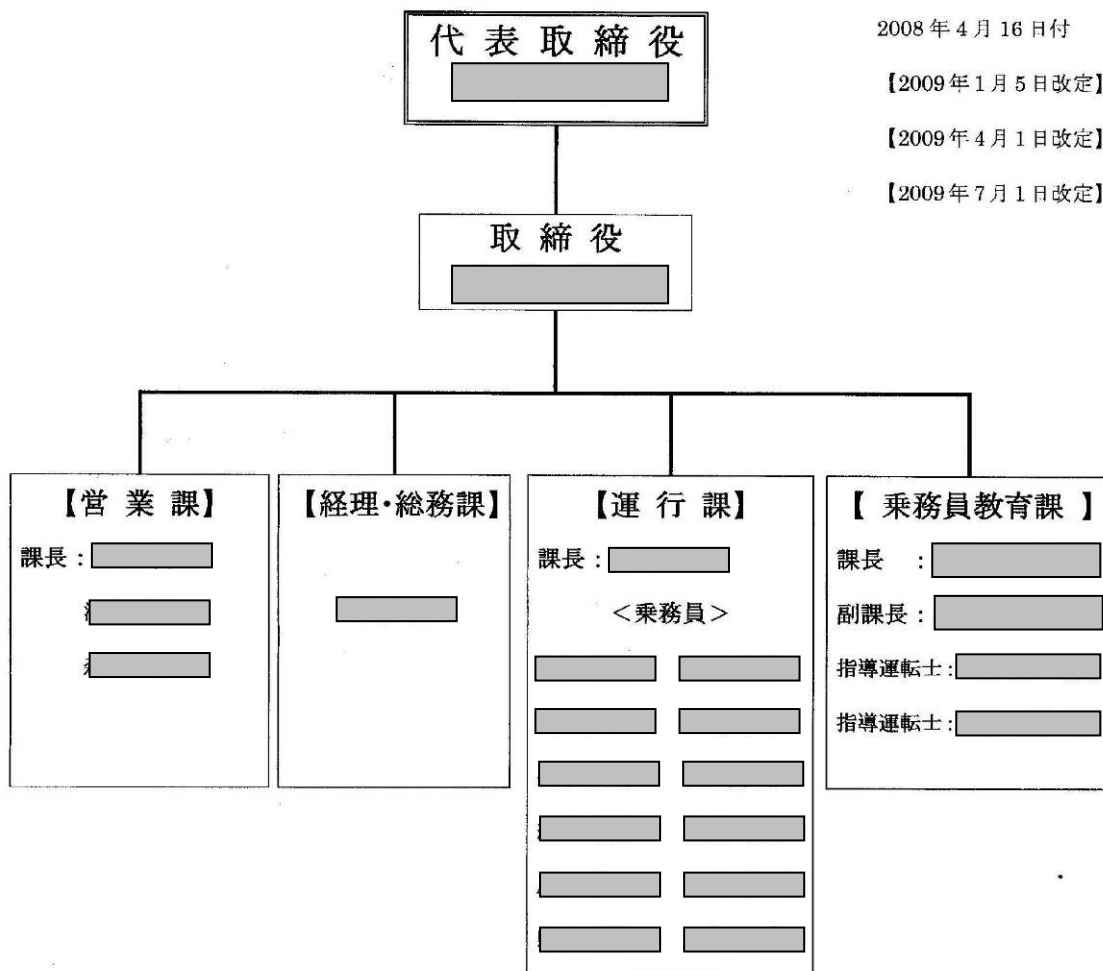
お客様からのお礼のメール

写真 1 2

乗務員待機室内掲示風景

目標設定シート（記入例）

【 三倭観光株式会社 組織図 】



【 統括運行管理者 】	
【 運行管理者 】	【 整備管理者 】
運行管理者 :	整備管理者 :
	整備管理代務者 :
運行管理補助者	

目標管理シート 平成 年度

所属部署	役職	氏名	勤続年数	目標設定面談日	評価者
スローガン ☐CS 向上（私たちは、お客様に関わるすべてにおいて「満足」をご提供します） ☐敬意と感謝（お客様、お取引様、会社同僚への敬意と感謝の気持ちをもちましょう） ☐心を込めた礼儀正しい挨拶（すべては挨拶から始まります）					
部門ミッション ☐売上目標の達成 ☐リピーター数の向上 ☐顧客数の向上 ☐市場動向の十分な認識 ☐添乗業務の研究とCS向上（車内、宴会場など） ※電話応対、接客における態度、言葉遣い等も顧客数、リピーター数向上につながる） ※他社の料金、コース等を調査・研究し、料金を下げずに受注することを旨とする					

平成 年度に取り込む重点目標 【 部門ミッションに基づいた個人目標の設定 】

No	目標項目	目標の内容					難易度 【本人】 (ABC)	難易度 【評価者】 (ABC)
		目標指標内容 (何を)	目標基準値 (現在の状態・比 較となる実績)	目標達成時期 (いつまでに)	目標値 (どの水準までどうす る・達成後の状態)	目標達成のための具体的方法 (具体的な取り組み・行動の内容・スケジュール の概要など)		
1								
2								
3								

■ 中間確認

自己評価：____（平成 ____ 年 ____ 月 ____ 日）	評価者（上司）評価：____（平成 ____ 年 ____ 月 ____ 日）
具体的状況（達成の状況・現状の問題点・今後の取組の組みなど）	コメント（対象者へのアドバイス、今後に協力していくことなど）
部門最高責任者コメント	⑩ 中間面談実施日：平成 ____ 年 ____ 月 ____ 日

■ 最終確認

自己評価：____（平成 ____ 年 ____ 月 ____ 日）	評価者（上司）評価：____（平成 ____ 年 ____ 月 ____ 日）
具体的状況（達成の状況・現状の問題点・今後の取組の組みなど）	総評（よかった点、反省すべき点、次年度に向けたアドバイスなど）
本年度、自分が所属部署に最も貢献したと思うことを具体的に一つ記入してください。	⑩ 中間面談実施日：平成 ____ 年 ____ 月 ____ 日
部門最高責任者コメント	⑩

以上