

運輸安全マネジメント総合セミナー

バス事業における事故防止と安全管理 ー乗合バス事業を中心にー

2022年3月14日(月)10:00～



**神姫バス株式会社
次世代モビリティ推進室
部長 須和憲和
主任交通心理士**

自己紹介 須和憲和



【経歴】

- 1980年3月 神姫バス株式会社入社
- 2012年6月 株式会社ウエスト神姫 代表取締役就任
- 2013年3月 大阪大学大学院人間科学研究科
博士前期課程修了
- 2019年3月 関西学院大学専門職大学院
経営戦略研究科修了
- 2019年4月 関西大学大学院社会安全研究科
博士後期博士課程入学
- 2019年7月 神姫バス次世代モビリティ推進室 部長

1. バス事業における**重大事故**と安全管理

- (1) バス事業のリスクと安全管理
- (2) バス事故と事故防止策
- (3) 重大事故を惹起した事業者へのインタビュー

2. バス事業における**分社化**の意義と限界

- (1) バス事業における分社化の概要
- (2) 乗合バス事業における分社化
- (3) 分社化実態アンケートと課題

3. バス事業における安全管理の担い手と**安全教育**

- (1) バス事業者における教育体系と運転者教育
- (2) 新たな運転者教育の試み
- (3) 安全管理の担い手に対する教育の充実

西暦	和暦	月	内 容
1903	明治36	9	日本で初めての乗合バスが運行(京都市・二井商会)
1912	明治45	1	内務省が 自動車取締令 を公布、全国の自動車に検査開始
1931	昭和6	3	自動車交通事業法 を公布、一路線一事業者の原則
1938	昭和13	8	陸上交通事業調整法を公布、乗合バス事業者の整理
1945	昭和20	5	運輸省設置
1947	昭和22	12	旧道路運送法(道路運送法・道路運送車両法の前身)公布
1951	昭和26	6	道路運送法公布、道路運送車両法公布
1955	昭和30	7	自動車損害賠償保障法公布
1956	昭和31	7	道路運送法の改正、 運行管理制度の創設
		8	道路運送法の規定に基づき、 自動車運送事業等運輸規則 の制定
1960	昭和35	7	運行管理制度の充実強化のため、 運行管理者の要件、選任範囲の拡大等省令に規定
1966	昭和41	4	地方バスに対する補助金制度開始
1971	昭和46	6	「第1次交通安全基本計画」策定
1973	昭和48	6	自動車事故対策センター (2003年から自動車事故対策機構)設立、 運行管理者等指導講習、運転者適性診断業務開始

1991	平成3	6 運輸政策審議会総合部会答申(規制緩和に対する方針)
1996	平成8	12 許認可事務等改革推進本部において「今後の運輸行政における需給調整の取扱について」を決定、需給調整規制の原則禁止を打ち出す
1999	平成11	5 改正道路交通法公布、貸切バス事業の緩和(免許制から許可制へ変更)
2000	平成12	5 高齢者・身体障害者等公共交通機関を利用した移動の円滑化の促進に関する法律(交通バリアフリー法)公布
		5 改正道路交通法公布、乗合バス事業の緩和(路線毎の免許制から事業者毎の許可制へ、撤退の事前届け出制へ)
2001	平成13	1 運輸省・建設省等を母体とし、国土交通省を設置
2006	平成18	3 運輸事業者に対する安全管理規程の作成及び届出の義務付け等所要の措置を講ずるため「運輸の安全性の向上のための鉄道業法等の一部を改正する法律」公布(運輸安全マネジメント制度)
		4 「安全管理規程に係るガイドライン」策定(運輸事業者における安全管理の進め方に関するガイドラインの前身)
		6 高齢者・障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律(バリアフリー新法)公布
		10 「運輸安全マネジメント制度」施行、運輸安全マネジメント評価の実施
2008	平成20	2 一般乗合バス、高速バスの管理の受委託について、系統長または車両数の1/2から2/3に緩和
2009	平成21	3 「事業用自動車総合安全プラン2009」「バス事業における総合安全プラン2009」策定
		4 「バス産業勉強会」報告書の公表、「貸切バス事業者の安全性等評価認定制度」導入
2010	平成22	3 運輸事業者における安全管理の進め方に関するガイドライン改訂、事業者における安全管理体制の構築・改善に係る取組のねらいとその進め方の参考例を示す
		運行管理の高度化及び社内安全教育の実施に対する支援のための補助制度を開始
		4 点呼時に酒気帯びの有無を確認する場合には、目視等で確認するほか、アルコール検知器の使用を義務付けるため、旅客自動車運送事業運輸規則(昭和31年運輸省令第44号)及び貨物自動車運送事業輸送安全規則(平成2年運輸省令第22号)等の一部改正
2013	平成25	4 関越道高速ツアーバス事故を受け「高速・貸切バスの安全・安心回復プラン」策定
2014	平成26	4 北陸道高速乗合バス事故を受け「運転者の体調急変に伴うバス事故を防止するための対策」
		6 「事業用自動車事故調査委員会」設立
		7 運輸事業者における安全管理の進め方に関するガイドライン改訂、人材不足から生じる高齢化、輸送施設等の老朽化、自然災害、テロ、感染症等対策を明記
		11 事業用自動車総合安全プラン2009中間見直しの実施

2016	平成28	6	軽井沢スキーバス事故を受けた安全対策「安全・安心な貸切バスの運行を実現するための総合的な対策」公表
		12	道路交通法一部改正（貸切バス事業許可の更新制導入）
2017	平成29	4	貸切バス適正化センターが設立され、適正化機関の指定を受け、巡回指導開始
		7	運輸事業者における安全管理の進め方に関するガイドライン改訂、人材不足から生じる高齢化、輸送施設等の老朽化、自然災害、テロ、感染症等対策を明記
		9	「事業用自動車総合安全プラン2020」「バス事業における総合安全プラン2020」策定
2018	平成30	7	「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」公布
2020	令和2	5	「バスにおける新型コロナウイルス対策感染予防対策」ガイドライン」策定
		7	「運輸防災マネジメント指針」策定
2021	令和3	3	「事業用自動車総合安全プラン2025」策定

乗合バス実車キロ当たり経費及び構成比率の推移（民営）

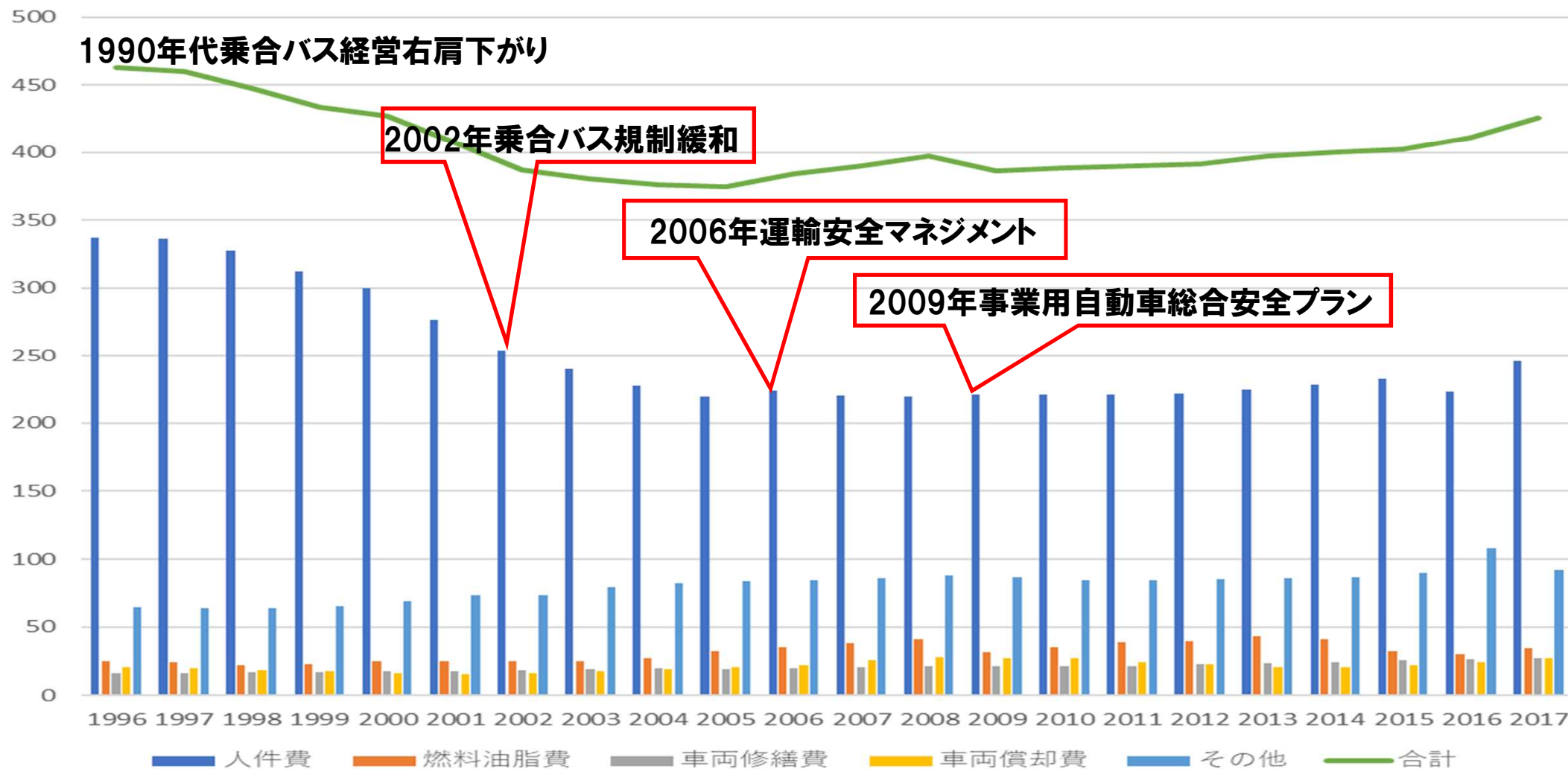
単位：円

1990年代乗合バス経営右肩下がり

2002年乗合バス規制緩和

2006年運輸安全マネジメント

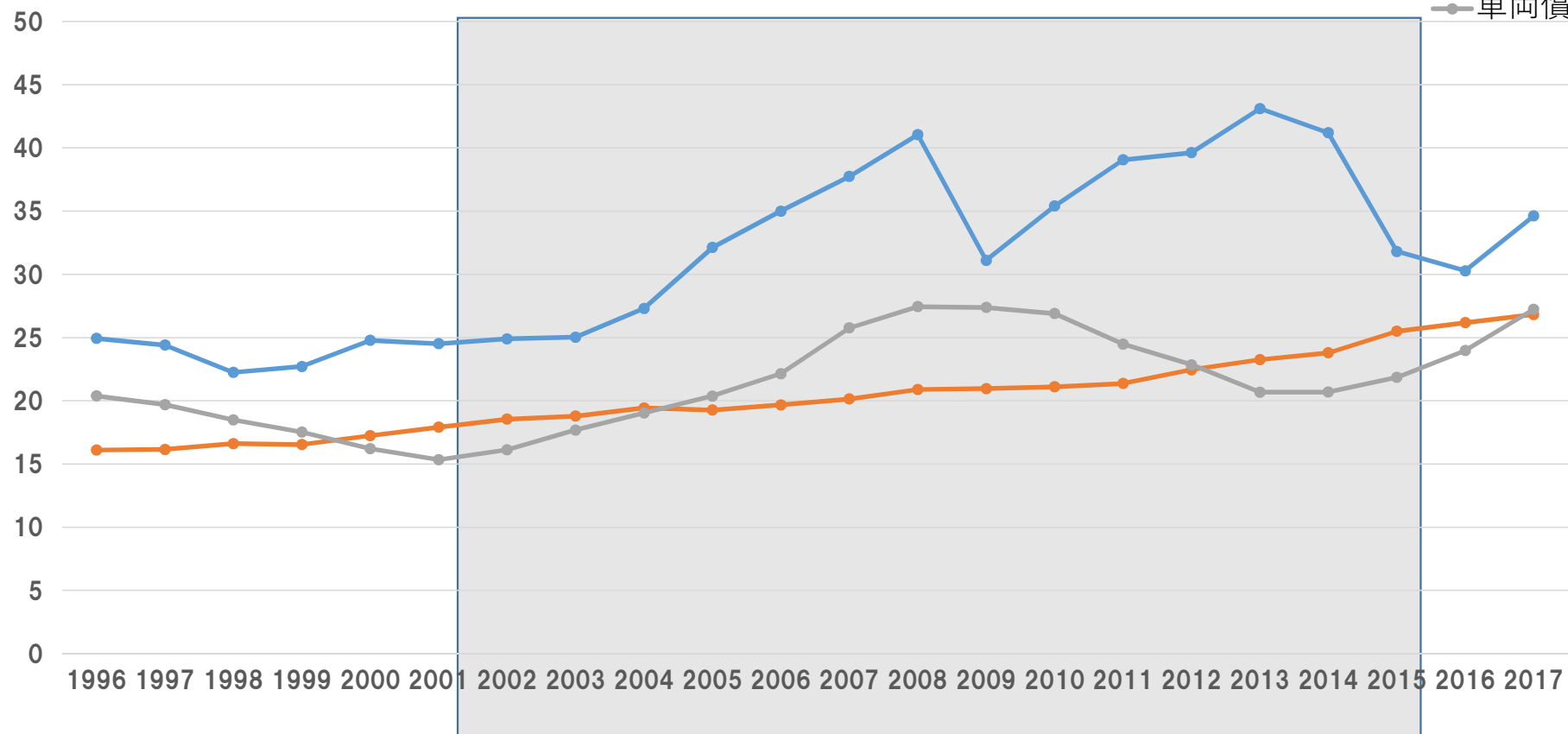
2009年事業用自動車総合安全プラン



燃料油脂費・車両修繕費・車両償却費

● 燃料油脂費
● 車両修繕費
● 車両償却費

単位:円



バス事業の問題点

① 一般乗合旅客自動車運送事業(乗合バス)

都市部 地球温暖化防止等の環境問題

超高齢化社会への対応・公共交通機関 ⇒ 社会的期待大

交通渋滞により定時性の確保困難 ⇒ 利用者の信頼喪失

地方部 大規模な路線廃止

人口減少、少子高齢化、学生利用減、輸送人員大幅減、
自家用車の普及、経営破綻

⇒ **公的支援なしでは事業の維持が困難** 赤字路線の廃止
事業者の合理化努力限界

⇒ バリアフリー対策・環境対策等の対応によるコストアップ

② 一般貸切旅客自動車運送事業(貸切バス)

事業者数や中小型車両数の増加

競争が活発化 単価下落 収益性低下

⇒ **安全管理体制不十分 運転者の労働条悪化 事故の発生**

2007年 あずみ野観光バスによる高速ツアーバス事故(27人死傷)

2013年 関越道高速ツアーバス事故(45人死傷)

2016年 軽井沢スキーツアーバス事故(41人死傷)

⇒ **安全性の確保が最大の課題**

③ 事業規模による経営

従業員数別事業者数からみると、

10人までの乗合バスは48.4%、貸切バスは48.8%と零細企業が半数

⇒ **小規模事業者対策**が求められている



毎日新聞ニュース

1. バス事業における重大事故と安全管理

(1) バス事業のリスクと安全管理

- ・事故の原因を徹底的に調査

⇒ 背景、**知見・教訓**を再発防止のために活用
バス事業者の安全管理体制の向上

- ・**2005年～2015年、重大事故を起こしたバス事業者**

**インタビュー、事故概要、学んだ教訓、取組み、
背後にある発生要因、講じた対策、その有効性を検討**
⇒ **他の運輸事業者の安全活動にも役立つ**

安全管理を推進する6分野

①経営トップのコミットメントと安全マネジャーの実務

経営トップは、最高責任者として、安全管理体制を整え、取組計画を作り、指揮・指導する。安全マネジャーは、経営トップ・安全統括管理者の意にもとづき、その実務を執行する

②リスク管理と結果の検証

リスク管理の視点から、自己チェックシートや事故統計資料にもとづき現状の分析・評価を行う。発生した事故については再発防止策を策定し、その効果を検証する

③安全投資・環境の整備改善

m-SHELモデルが説くように、Hardwareの改良・改善は安全向上に不可欠である。安全支援システムを搭載した車両の導入や安全機器(デジタルタコグラフ・ドライブレコーダー・バックアイカメラ等)の装備高度化を図る

④安全教育・研修と健康管理

全従業員に対して必要な教育・研修を計画的に実施する。重大事故を風化させないように振り返り再発防止教育を行う。健康起因の事故を防止するために、健康管理を充実させる

⑤コミュニケーションプロセス・情報の共有

経営トップと現場間の上から下へ、下から上への情報が共有される仕組みを構築・運用する。安全意識を向上させるために、組織内部でのコミュニケーションを活性化させる必要がある

⑥安全管理体制の構築と継続的な取組み

安全目標を設定し、その達成状況や安全管理の取組状況について点検し、問題を改善することによって安全管理体制のスパイラルアップを図る

(2) バス事故と事故防止策

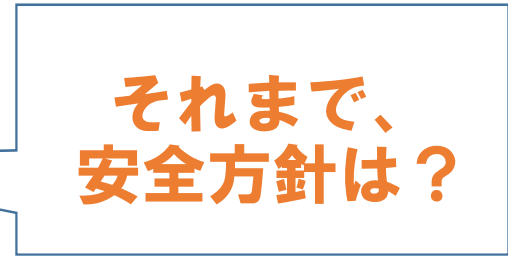
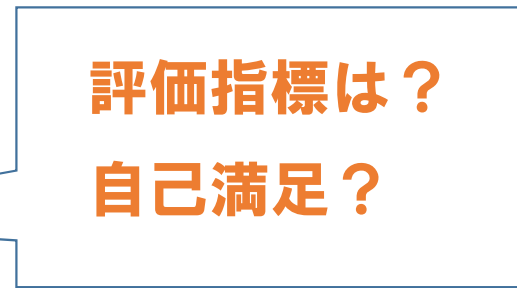
バス事業のビジネスモデル

- ・ 1960年代に乗合バスの輸送量がピーク、その後右肩下がり
乗合バス事業は地域独占と内部補助で赤字路線補填体制
- ・ 1970年以降一般乗合バスは利益が出ない、
公的な支援、高速バス・貸切バスで利益を上げる
- ・ **2000年：貸切バス、2002年：乗合バス 規制緩和**
高速バス・貸切バス（利幅大）新規参入
既存事業者の経営が圧迫

- **地方名門企業の経営破綻**
 - 2003年の九州産業交通
 - 2005年の関東自動車、宮崎交通
 - 2006年の中国バス
 - 2008年の福島交通、茨城交通
- **バス事業者は営利事業、広域な地域交通を担う公共交通**
バスサービスを維持・存続は大きな課題
- **2000年代後半のバス事業者は一層厳しい経営状況**
分社化・管理の受委託 など組織形態の変更、
社内コストの削減に注力していたと推察

(3) 重大事故を惹起した事業者へのインタビュー

問題意識（仮説）

- ① **運輸安全マネジメント制度（2006年）が導入されるまで、安全モデルとなるものがなく、この制度により安全方針を策定**
 **それまで、安全方針は？**
- ② **事業用総合安全プラン2009にもとづき、自社にあった具体的な安全目標を設定 自社の取り組みをチェック**
 **評価指標は？
自己満足？**

安全管理を見直すきっかけになった事故

会社名	事故内容
A 社	2006年2月に交差点右折時に横断歩行者と衝突して 全治不明の大怪我 を負わせた
B 社	2007年9月に2件、 11月に1件と3か月間に3件も横断歩道上で死亡事故 を発生させた
C 社	2009年2月にバス停通過の際、左側の歩道から横断してきた歩行者に衝突した事故を発生させ、 同年3月に手押し自転車と接触、転倒させ轢過した事故 を発生させた
D 社	2013年7月にターミナルから交差点に進入したところ、 路面電車と衝突し電車は脱線した 、バスの乗客5人と路面電車の乗客13人が負傷した
E 社	2015年2月に横断歩道を青信号で渡っていた 自転車乗りの親子 を信号無視によりはね飛ばし、 母親を死亡 させた

A 社

事故の発生要因と背景

- 事故防止は運転者**個人の技量や努力**に委ねられ、**組織**としての事故分析や再発防止策の検討は**不十分**
- 2002年5月に鉄道会社から**分社、労働条件引き下げ、モチベーションが低下**
- **健康起因**による重大事故: 運転中の意識消失による衝突事故、事故リスクを**想定できていなかった**
- 2006年まで事故防止策や指導が順調に行われたものと捉え、**効果検証**までできていなかった

対策とその有効性

- 安全教育は**運転行動を標準化**、安全に対する取組みを**評価**できる制度導入
- 健康起因事故防止のため、**人間ドック・脳ドック検査制度**導入、高速走行車に**眠気検知センサー**装備
- 「**人はミスをするものである**」という前提に立ち、運転者に自覚を促す「**重大事故撲滅5項目**」策定
- ①発車時の操作、②交差点での操作、③横断歩道での操作、④車間距離の操作、⑤危険を予知したときの操作手順最も重点が置かれたのは、確認ミス(見落とし)を防ぐための「**指差確認呼称**」
- 事故件数は、1996年度70件、2006年度34件、2018年度9件と減少

B 社

事故の発生要因と背景

- ・ **危険個所**にもかかわらず、**道路交通法**にもとづく具体的な進入速度等の**指導**が徹底されていなかった
- ・ 2005年より5年計画でa公営交通から路線を譲受し、2006年にb公営交通から路線譲受、**運転者不足**
- ・ 2006年4月、c公営交通から2営業所を管理受託、運転者が1年間に250名増加、**事業規模が急拡大**
- ・ **経営トップ**が、**経営優先**で安全管理体制にまで目が向いていなかった
- ・ 現場で発生している問題が本社の管理部門まで届く仕組みが整っておらず、**本社と現場が乖離**

対策とその有効性

- ・ 2007年11月16日付「非常事態宣言」発令、経営トップ、安全統括管理者が**全営業所職場巡視**
- ・ 安全対策の専門部署として「**安全監理官**」制度導入
- ・ 2008年10月から事故原因の分析に**特性要因図(フィッシュボーン図)**を採用
- ・ 過去の事故要因を分析すると運転者の**心理的な要因**が大きかった
- ・ 指導者にカウンセリングやコーチング技法習得、2009年より**交通心理士資格**取得奨励
- ・ 事故件数は、2006年度130件、2011年度74件、2016年度65件と半減

C 社

事故の発生要因と背景

- ・ 運転者**個人**の運転操作に**問題**としていた
- ・ 1997年から順次営業所ごと子会社に運行委託(管理の受委託)、2003年時点、9**営業所委託**
- ・ 2004年3月にd公営交通から1営業所を、2005年4月にe公営交通から1営業所を**管理受託**
- ・ 運転者**採用は二つのルート**、C社が直接非正規従業員、約7年間の嘱託期間を経て正規従業員へ登用
- ・ 受託子会社が正規従業員として雇用後、委託親会社へ転籍
- ・ 委託者は運行管理を直接行わず、運営責任を負い、受託者は運行業務を請け負う**二重管理構造**

対策とその有効性

- ・ 安全確認手順が定められていなかったため、左右の確認時と後退時の**運転行動手順**を定めた
- ・ 2012年から**ドライブレコーダーの本格運用**
- ・ **安全運転訓練車**を自社工場で製作、**5名一組の少人数教育**
- ・ 3年間ですべての運転者が同じ内容の研修が受講できる**教育体系に見直し**
- ・ 過去の死亡事故を風化させないために、2018年11月、事故事例を記載した『事故の教訓』冊子発行

D 社

事故の発生要因と背景

- ・ 社内ルールが決められておらず、運転者によって**バラバラ**、運転者の安全確認が不十分、思い込み
- ・ **経営の多角化**に伴い、中堅幹部は新規事業へ重点的に配属
- ・ 現場の**運行管理者**は、運転者からの登用ではなく、バスの運転経験のない事務職員が担当
- ・ 20代半ばで運行管理者に任命、実務上の経験不足から**現場指導に不安**

対策とその有効性

- ・ 緊急研修、最も有効であったのは**運転基本姿勢講習**、運転席からの視界も良くなった
- ・ 2007年6月に、燃料節約と事故防止対策を両立(乗合バス車両全車に**デジタルタコグラフ装着**)
- ・ 2013年7月の事故をきっかけに、「**市内時速40km走行**」を開始、デジタコで速度管理を徹底
- ・ 「**エコドライブ＝安全運転**」という教訓を得た、**安全風土再構築の足掛かり**
- ・ 2013年9月に創立75周年記念事業の柱として、教習コースと研修棟を備えた**安全教育センター設立**
- ・ バス事業における投資を**安全施策に重点配分**、体系的な人材育成と研修機会の確保
- ・ 重大事故は、2009年の10件から、2018年には4件へと半減

E 社

事故の発生要因と背景

- ・ 運転者に対する注意喚起に留まり、現場管理者が運転者に**直接指示**することに重点をおいた事故防止
- ・ 現場管理者は**通達指示**を出していたが、運転者が自ら考える**運転行動の変容**に結びついていなかった
- ・ **走行環境**を見直す**リスクアセスメント**まで実施されていなかった
- ・ 2004年から乗車人員の減少、原油価格高騰による燃料費の増大や環境対策のための**設備投資が増加**
- ・ 高コスト体制を是正するため、運転者の1日当たりの**乗務時間延長**や諸手当の改定など労働条件変更

対策とその有効性

- ・ 「**安全再建計画2015**」作成、営業所ごとに**事故の説明会**開催
- ・ 2016年4月から上限速度を**時速40km**、ダイヤの大幅な見直し、**余裕のあるダイヤ編成**
- ・ 運行本数を維持するために、運転者一人当たりの**乗務時間を短く**
- ・ 新たに必要なバス車両を約50両、運転者を100名増加
- ・ リアルタイムで運行管理ができる**デジタコー体型のドライブレコーダー導入**、点呼時の個別指導に活用
- ・ 事故を風化させないために危機意識を表明、『**安心安全輸送のために 忘れないために…**』冊子作成

安全管理において積極的な取組みがなされた分野

安全管理分野	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社
経営トップのコミットメントと安全マネジャーの実務		○			○
リスク管理意識と結果の検証	○				
安全投資・環境の整備改善				○	○
安全教育・研修と健康管理	○	○	○	○	
コミュニケーションプロセス・情報の共有	○	○	○		
安全管理体制の構築と継続的取組み			○		○

注：○が積極的な取組みがされているところ

重大事故の教訓

- ・5社は、先進的な取組みを実践している**同業他社へ視察**、自社弱点の洗い出し
- ・**現場の運転者**が、安全を優先する判断や行動がとれる、運転標準仕様書「重大事故撲滅5項目」を作成、**管理者**は、添乗調査により実際の運転行動を管理指導
- ・**経営トップ自身**が、労働環境や拘束時間管理などを現場に任せず、具体的な問題解決を行う
- ・**利益が高まらない**と安全教育に時間を割くことや安全投資を行うことが難しい場合もある
- ・経営者が、いくら安全優先や社会貢献を企業理念として打ち出しても、法令遵守のみでは不十分、**地道な日々の安全向上の取組み**を積み重ねることが重要²³

- ・重大事故を直接担当した者とその後引き継いだ者には、安全を阻害するリスクに対する認識が異なる、安全マネジャーでさえ**次世代に安全管理のノウハウを伝えきれていない**
- ・解決策は、①**安全活動経験の共有化**、②**安全レベルの自主的な向上**、③**安全マネジャーの育成が必要**
- ・安全管理の**成功のカギ**は、スキームの導入ではなく、安全管理に対する**安全マネジャーの理解と判断**、組織の業務精度を上げるには、**的確な現状把握と指導**
- ・重大事故や災害の体験を後世に伝えていくことは難しいテーマ、同じ失敗をしたり、被害を出したりしないようにするために、**事実をどう伝えるか**が課題
- ・重大事故を体験し、事故を風化させないようにしている事業者の取組みは、**未来への貴重なヒント**

2. バス事業における分社化の意義と限界

(1) バス事業における分社化の概要

- バス事業における分社化
私鉄直営バス事業 **(分離独立)**、大手バス事業者 **(地域分割)**
- 乗合バスの分社
地域路線移管の**受け皿**、エリア・ロケーションごと150社超
- バス事業は労働集約産業
分社化は、**人件費コストダウン方策**として意味があった
- 酒井・鈴木(2010) **「消極的な分社化」**
- 高橋(2011) **「人件費縮減のショック療法」** **「再統合の可能性」**
- 近年は運転者不足により路線維持が困難
経営効率 再統合の動き

分社化までの経緯と分社の種類

- 鉄道事業者のバス部門分離

バス部門の賃金は、鉄道部門の労使交渉の結果に大きく依存
生産性は考慮されず、鉄道部門に連動し決定

高水準の賃金⇒運賃転嫁⇒バス需要減少⇒分社化

- バス事業者の地域分離

バス路線免許は、国が地域独占を認める、黒字路線からの内部補助

1970年代、都市部のバス事業者も赤字に転落

1972年、地方バス路線維持費補助制度、国と地方協調補助

1980年代、赤字路線の拡大・運行補助金等の削減

(2) 乗合バス事業における分社化

・鉄道事業者のバス部門分離

	F 社	G 社
経営トップ	専任	専任
安全管理体制 教 育	・独自体制 ・「安全管理室」の設置	・独自体制 ・経営トップの教育参画
特 徴	・市営バス受託による急拡大 ・その1年後重大事故連続発生 ・安全神話による「隙」 ・事故防止対策委員会の充実 ・安全マネジメント体制強化モデル事業	・労使間・組合間・分社前後採用間隔たり ・労働組合の分裂、ストライキ発生 ・意思決定の迅速化・機動力ある対応 ・実務優先の会議 ・小グループ活動の活性化
課 題	・世代交代（経営トップが長期） ・事故の風化 ・運転者の確保	・経営責任の明確化（親会社の株主化） ・待遇改善による収支の悪化 ・競合他社との運転者採用競争

・バス事業の地域分離

	H 社	I 社	J 社	K 社
直営・受託	8:92	88:12	76:24	2:98
経営トップ	兼務	兼務	専任	専任
安全管理体制 教育	・事故防止活動はグループ一体 ・教育も親会社の教育体系	・企業理念・安全方針は同じ ・一部独自性あり(走行環境・事故特性)	・企業理念・安全方針は同じ ・一部独自性あり(走行環境・年齢構成)	・事故防止活動はグループ一体 ・教育も親会社の教育体系
特徴	・2015年労働組合結成 ・従業員不満(同一労働に近い) ・「辛抱しろ」から待遇改善へ ・経営判断の限界	・転籍従業員のモチベーション低下 ・乗客減による運転者の危機意識 ・乗客の安全確保優先意識の醸成 ・グループによるマネジメント内部監査	・受託⇒直営化 組織の拡大 ・分社後8・9年目に重大事故発生 ・安全マネジメント推進チーム立ち上げ ・無事故達成度運動(グループ表彰)	・グループアワード受賞 ・受託の急拡大 ・子会社:正社員、親会社:契約社員 ・二重管理のマイナス面
課題	・プロパー中間管理職の育成 ・運転者の採用困難	・契約高齢運転者の増加 ・バス車両の調達	・経営基盤の確立 ・従業員の高齢化	・運転者の採用困難 ・2019年7月親会社へ吸収合併

近畿地方6社の分社から見てきたこと

経営環境の激変 企業組織が同じ形態を維持するのは困難

(1)労働条件低下の影響

従業員の不満、労使紛争、従業員の組織化

(2)安全管理体制…**運輸安全マネジメント制度の影響大**

① 制度導入前 モデルとする安全管理体制なし、**独自性なし**

安全目標

親会社の安全方針に沿ったもの

一営業所としてエリア特性や事故事例にもとづき項目を追加

教 育

親会社の安全教育体系に組み込まれる

経営トップの直接的な関与なし

② 制度導入後 **自社の立ち位置**が分かる

(3)分社後の安全マネジメント…**親会社との関係性が大きく影響**

ヒアリングを行った6社(出資比率100%子会社)

地域分割会社4社のうち2社は、代表取締役を親会社の役員が兼務

(4)管理の受委託…バス事業独特の分社化、**下請け構造的な管理システム**

事故と安全管理体制

分社後重大事故を惹起の事例(2社)

背景

事業規模が急拡大 安全管理体制が追いつかず
運行管理の肝となる中間管理者層に弱点
適切な指導監督ができていなかった

対応

事故を契機に組織体制の見直し
安全対策専門部署の立ち上げ
原因調査と事故防止から現場指導⇒その後の事故防止活動の原点

事例

経営トップ自ら駅前のバスターミナルで立哨指導
具体的な行動が運転者に分かるような行動

(3) 分社化実態アンケートと課題

1. アンケートの目的と方法

(1) 目的と対象者

全国の128社を対象に、分社前後の安全管理体制等を質問

(2) 内容

1) アンケート1(実態調査)

分社会社の規模、採用方法・経営者層・安全担当者などの人的資源、安全管理の独自性、分社前後の安全意識、事故・クレーム件数の変化、分社会社の独自権限、安全性確保の観点から分社化の有効性

2) アンケート2(自己評価・相互評価)

自社・親会社(親会社に回答してもらう際は、自社および子会社)を対象

16項目の運輸安全管理評価項目(5段階評価)

①「親による親評価」と「親による子評価」、

「子による親評価」と「子による子評価」のズレを検討

②「親による親評価」と「子による親評価」、「親による子評価」と「子による子評価」を比較、自社に対する評価(自己評価)の正確性

アンケート 1

アンケート調査項目

1. 会社概要
2. 事業内容
3. 従業員の採用方法
4. 親会社への転籍
5. 分割形態
6. 企業理念・安全方針等
7. 常勤役員・経営トップの兼務
8. 安全統括管理者
9. 安全の専任担当者
10. 戦略的意思決定の独自性
11. 安全管理体制等
12. 親会社からの支援
13. 独自の安全対策
14. 安全意識・教育の機会・教育の質
15. 安全管理規程の整備
16. 事故件数・ヒヤリハット・クレーム件数・燃費
17. 安全性確保の観点から分社化の有効性
18. 自由記述

アンケート 2

質問項目		自社評価	他社評価
		よくできている	できていない
1	経営トップは制度上責務を果たしていますか。	☐	☐
2	安全方針を作成し、周知できていますか。	☐	☐
3	安全重点施策を作成し、取組計画を作成していますか。	☐	☐
4	安全統括管理者は責務を果たしていますか。	☐	☐
5	要員に対し、責任、権限を与えていますか。	☐	☐
6	情報伝達及びコミュニケーションの確保は適切にできていますか。	☐	☐
7	事故情報の収集・活用はできていますか。	☐	☐
8	ヒヤリハット情報の収集・活用はできていますか。	☐	☐
9	重大な事故等への対応として、マニュアルの整備や訓練は実施できていますか。	☐	☐

実態調査 (アンケート1) の結果

基本理念等の作成	親会社と同じ		親会社と異なる		作成していない	
企業理念	34	82.9%	6	14.6%	1	2.4%
安全方針	27	65.9%	13	31.7%	1	2.4%
重点目標	23	56.1%	17	41.5%	1	2.4%

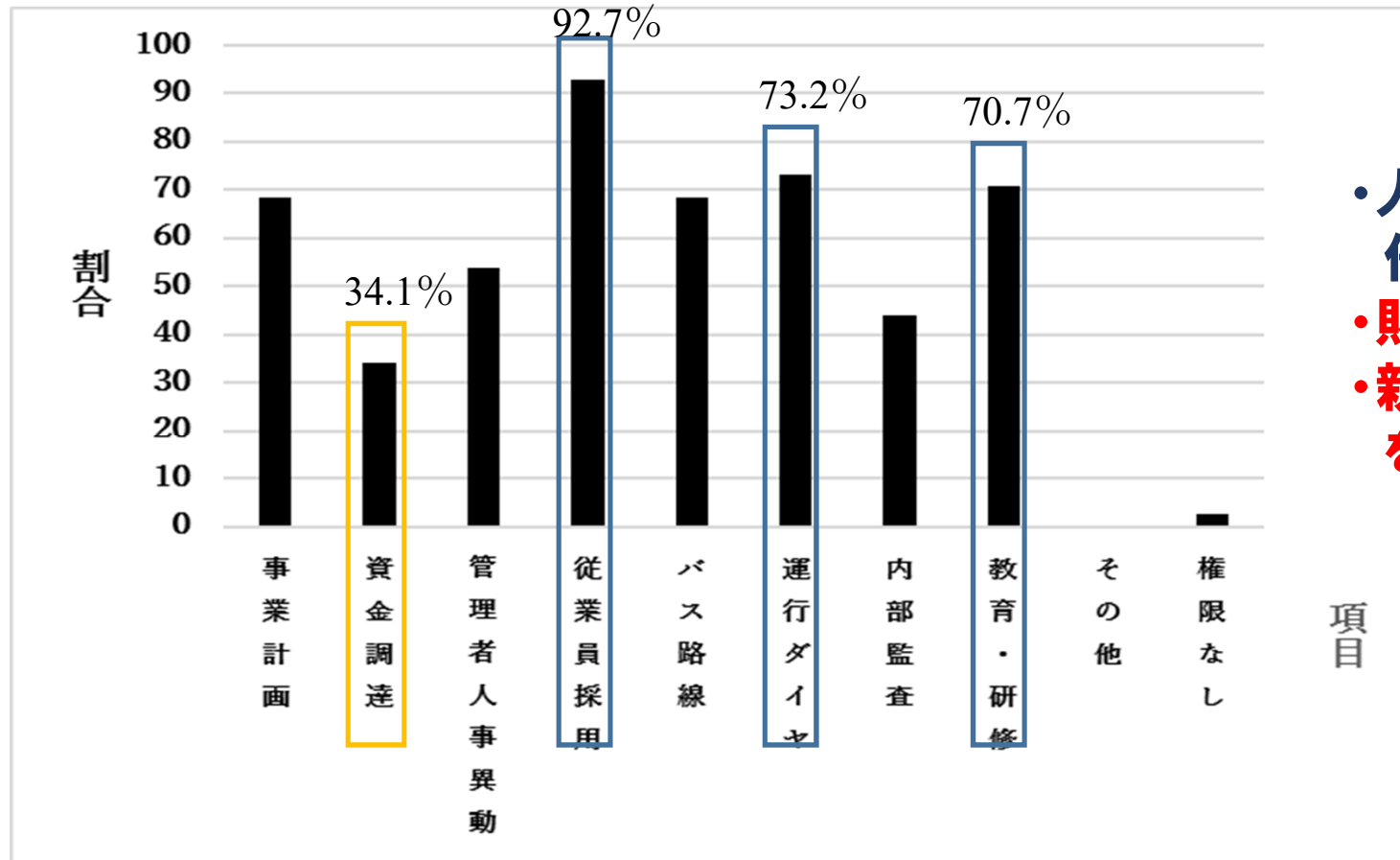
安全統括管理者	転籍		出向		子会社設立後入社		その他	
	10	24.4%	16	39.0%	9	22.0%	6	14.6%
安全担当者	専任		兼務		なし			
	16	39.0%	25	61.0%				

安全管理体制	親会社の傘の下		独自体制		両方		その他			
	15	36.6%	18	43.9%	7	17.1%	1	2.4%		
親会社の支援	全く受けていない		受けていない		どちらともいえない		受けている		非常に受けている	
	2	4.9%	4	9.8%	10	24.4%	20	48.8%	5	12.2%
独自施策の安全対策	取組んでいる		取組んでいない							
	35	85.4%	6	14.6%						

分社前後の変化1	高まった・増加		下がった・減少		変わらなかった		よく分からない	
安全意識	14	34.1%	0	0.0%	17	41.5%	10	24.4%
教育の機会	14	34.1%	6	14.6%	13	31.7%	8	19.5%
教育の質	14	34.1%	3	7.3%	15	36.6%	9	22.0%
分社前後の変化2	増加した		減少した		変わらなかった		よく分からない	
事故件数	5	12.2%	11	26.8%	12	29.3%	13	31.7%
ヒヤリハット報告	9	22.0%	2	4.9%	14	34.1%	16	39.0%
クレーム件数	4	9.8%	12	29.3%	12	29.3%	13	31.7%
燃費	6	14.6%	7	17.1%	15	36.6%	13	31.7%

分社の有効性	有効と思う		どちらともいえない		有効と思わない	
	1	2.4%	30	73.2%	10	24.4%

意思決定の独自権限の割合（n=41）



・人(採用や教育)の管理は
任されている

・財務面(資金調達)が不十分
・親会社の譲渡された中古車両
を使用

実態調査 (アンケート2)の結果

項 目	平均値	S.D
経営トップの責務	4.67	0.58
安全重点施策	4.62	0.71
安全統括管理者の責務	4.56	0.60
安全方針の作成	4.56	0.64
要員の責任・権限	4.46	0.64
運転者教育	4.41	0.59
記録の作成・管理	4.41	0.82
文書の作成・管理	4.38	0.78
事故情報収集・活用	4.36	0.67
コミュニケーション	4.31	0.69
内部監査	4.28	1.02
法令遵守体制	4.28	0.83
管理者教育	4.23	0.81
マニュアルの整備	4.21	0.83
マネジメントレビュー	4.13	1.03
ヒヤリハット収集活用	3.69	1.08

子会社の項目ごとの平均値 (n=39)

子会社の評価16項目を一要因分散分析(39社分)
評価項目の主効果が有意

($F(6.58, 250.22) = 5.77, p < .001$)

どの項目間に差があるかを確認するための多重比較

子会社の項目ごとの平均値

「ヒヤリハットの収集・活用」の平均値

5点満点中、**3.69**

有意に点数が低い

アンケート結果のまとめ

1) アンケート1(実態調査)…41社から返送(回収率32.0%)

・分社化の形態

地域分割:24社(58.5%)、鉄道事業とバス事業の分割:7社(17.1%)

乗合事業と貸切事業の分割:2社(4.9%)、その他・不明:8社(19.5%)

・安全装置の装着率

ドライブレコーダー:95.2%、デジタルタコグラフ:69.1%

・企業理念と安全方針および重点項目

⇒企業理念は親会社と同じ、年度ごとの目標は親会社と異なる

・分社前後の安全意識・教育の機会・教育の質

⇒統計的に有意差が認められなかった

・意思決定の独自権限

⇒採用や教育任されている、資金調達・内部監査・管理者の人事異動弱い

2) アンケート2(自己評価・相互評価)

・「ヒヤリハットの収集・活用」の平均値は5点満点中の唯一3点台(3.69)

・子会社は「自社は親会社に引けを取らない」と思っているが、
親会社は「子会社は親会社ほどできていない」と評価

考察

- ① 国土交通省の立場から、
運輸事業者は2007、2011、2014年を比べて、
 - ・「マネジメントレビューと継続的改善」は改善が見られる
 - ・「ヒヤリハット情報の収集・活用」はあまり改善が見られない
 - ・中小規模事業者においては大規模事業者に比べ見劣り
- ② 今回のアンケート2の結果により、
 - ・分社会社は「ヒヤリハット情報の収集・活用」が最も低い
 - ・「マネジメントレビューと継続的改善」がその次に低い

⇒ 国の指摘した問題点は依然として解消されていない

分社化の限界と課題

分社化は一時的な痛みは解消できた

安全管理面まで考慮して実施されたものとはいえない

背景

- ①組織のフラット化、
- ②柔軟な対応ができる現場力

独自の具体的な取組み

現場にあったきめ細かな施策

(日常点呼の工夫、高齢者・事故惹起者の再発防止教育)

結果

- ・分社前と比べて事故件数が減少した会社(11社)、増加した会社(5社)
 - ☞ 公営交通から分社(2社)、営業収支が悪く安全対策に経費を費やすことができない(2社)
- ・アンケート2の「ヒヤリハット情報の収集・活用」
 - ⇒ 他の運輸安全マネジメント項目と比べ有意に低い
- ・アンケート1の「ヒヤリハット報告」 ⇒ 減少(2社)、増加(9社)
- ・組織がコンパクト ⇒ 職場内のコミュニケーション活発化
- ・安全意識が高まった会社(14社)、低下した会社(0社)

① 安全面の評価

- ・運輸安全マネジメント制度の導入
安全管理体制は形式上整った(グループで一体となった体制維持)
- ・運輸安全マネジメント体制
子会社は「自社は親会社に引けを取らない」と判断
親会社は「子会社は親会社ほどできていない」と評価
- ・**財務面が不十分** ⇒ 親会社の中古車両
- ・分社会社は「ヒヤリハット情報の収集・活用」が最も低い
「マネジメントレビューと継続的改善」がその次に低い
中間管理職の退職、車両更新の遅れ ⇒ 今後の継続性に課題

② 組織形態変更の限界

- ・安全管理の手法(要員確保・労働条件)分社された組織の規模に応じて変更
- ・現状維持を目的とした分社(管理の受委託)
 - ⇒ 従業員のモチベーション向上に限界
- ・経営環境・雇用情勢の変化 ⇒ 運転者確保が課題
- ・個社対応よりも持続可能な事業運営に向けた発展的な再統合が効率的



バス事業の分社、当初の期待された意義を失った ⇒ 見直しの時期



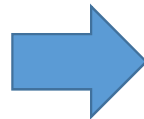
バス事業の継続的な発展には、安全管理に重点を置いた経営戦略が必要

3. バス事業における安全管理の担い手と安全教育

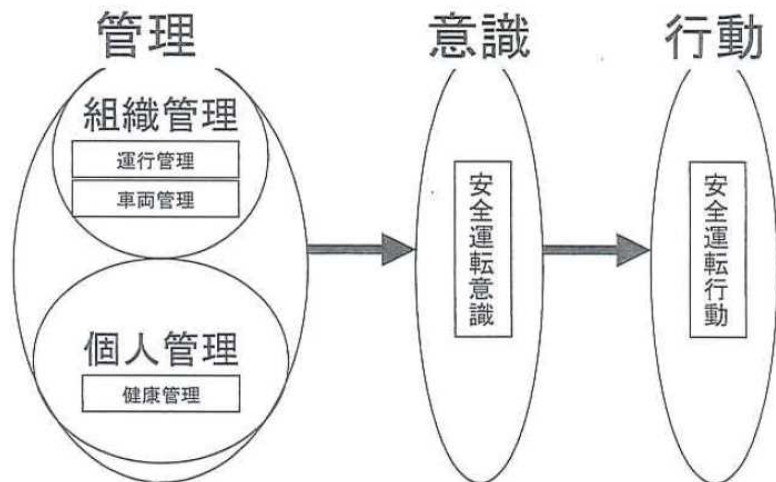
(1) バス事業における教育体系と運転者教育

企業内教育の問題点

- ・参加者の受動的態度
- ・会社からの強制



- ・自ら気づき、考え、行動
- ・新たな教育プログラム開発



坂口ら（2009）による運転行動の流れモデル

- ・人や組織の個性を引き出して繋ぎ、人間関係の結びつきの糸を手繰り寄せられるコミュニケーション・ネットワークを創り上げる
- ・バス事業の現場で、新たな動機づけと物語性をもたせた教育プログラムを試み、その教育効果と持続性について検討

自動車教習所の技能検定と営業運転訓練の違い

	自動車教習所	バス事業者
指導目的	資格取得	実践型訓練
訓練コース	一定	狭隘路・市街地 坂道・山岳 夜間走行
停留所操作	主に白線対応	バスペイの進入 乗降位置合わせ 縁石との間隔
対向車	位置取り	離合時の駆引き 判断力 停車位置
運行時間	比較的余裕あり	タイムプレッシャー
乗客	少数(試験官)	訓練生・教官
ワンマン操作	なし	運賃表示・車内放送 整理券発行 マイク案内
接客サービス	なし	乗客対応 車内マイク活用
ブレーキ操作	安定感	車内転倒事故防止

教習時間
44時限（1時限は50分）
うち路上教習は19時間

2～3か月

運転者訓練一覧表（教育体系）の例

項 目	内 容
1. 新入運転士基礎訓練	①大型経験者・・・約2か月（実訓練日数39日から44日） 座学8日・・・道交法、運行前後点検点呼、アルコールの基礎知識 日常業務、車両の知識、適性診断初任診断、 運賃の知識、ワンマン操作手順、車イスの取扱い、 高齢者疑似体験、C S等 実習30～35日（練習コース4日）オーバーハング、死角、消火器・ 発煙筒の使用方法、スラローム、後退、等基本操作 一般道路にて運転操作、マイク、ワンマン操作、 運転と反応(車の限界と自分自身の限界を知る) 夜間訓練3回、合宿訓練等でレベルアップ 営業所見習・・・1～2日配属予定営業所で見習 ②大型経験なし・・・約3か月（実訓練日数57日～65日） 座学9日は2か月コースと同じ 実習は日数が2か月コースより約20日増
2. 営業所路線見習運転	主任・指導運転士による路線見習・・・2週間～1か月 一人乗務するには運行管理者による見極め合格が必要
3. 入社6か月後訓練	目標・・・現場体験をした後、基本に戻る 座学（5時間）・自分の運転のクセを知る ・ヒヤリハット発表とグループ討議 実習（3時間）・日常点検、運転姿勢、死角の再確認 ・運転操作において基本から外れてないか再チェック
4. 入社6年後訓練	1泊2日 ・会社の中では体験できない運転の限界を体験 ・バス運転士としての心構え・知識を再教育
5. 入社6年後モチベーションアップ研修	座学（1日） ・動機づけ研修 ・「プロ運転士とは」を再認識させる ・グループ討議を通じて、事例対応を学ぶ
6. 安全運転総合研修（全員3年に1回） （1日5人単位で実施）	座学（4時間） ・視力検査 ・運転適性一般診断（3年に1回受診義務づけ） ・ヒヤリハット体験発表 実習（3時間） ・運転技能自動評価システムにより運転行動をグラフ化 ・1回目は通常運転で自分の運転のクセを知る ・ドライブレコーダーの事故映像により、4M分析
7. フォローアップ	①運転適性一般診断、運転技能自己評価結果をもとに個人目標を立てる ②運行管理者と面談する ③1か月後、3か月後、目標達成状況をチェックする

(2) 新たな運転者教育の試み(赤い糸研修)

1 実施時期と参加者

日時:2016年1月～4月 10名

- 参加者:Lバス会社M営業所のバス運転者48名(全て男性)
平均年齢46.8歳(標準偏差:SD=8.0、27-60歳)
平均勤続6.7年(SD=3.8、1-16年)

2 プログラムの内容

1) 集合教育「安全運転の心」を養う

	内 容	時間
1	偶然の出会い・・・人との出会い、学び合い	10分
	サポーター選び(抽選により2人1組をつくる)	
2	癒しの体験・・・タッピング・タッチ	20分
3	己を知る	40分
	①運転適性診断から見た強みと弱み	
	②実際の運転場面での体験(事故・ヒヤリハット)	
4	私の安全運転宣言、本人とサポーター相互に発表	20分

2) ひとこと日記

私の安全運転宣言

～ひとこと日記～

所 属 _____
氏 名 _____

月日	実行出来た事	天候	体調
/			
/			
/			
/			
/			
自分自身の振り返り	月 日	サポーターの	

●4週間を振り返って...

気がつく⇒身につく⇒力がつく

1. 自分自身で気づいた事 (月 日)

2. サポーターからのコメント (月 日)

氏 名 _____ 印 _____

3. 管理者からのメッセージ (月 日)

毎日記入
『毎日できたこと』
『特に自分に対する褒め言葉』
『その日の天気と気分』

7日ごとに
『自分自身の振り返り』
『サポーターからの励まし、アドバイス』

28日後
『自分自身で気づいたこと』
『サポーターからのコメント』
『管理者からのメッセージ』

3 教育内容と進め方

- ① 参加者の椅子をサークル状に配置
- ② 組分けの抽選は赤い糸を使用し繋がった者同志をペア
- ③ タッピングタッチによりアイスブレイク
- ④ 話し合いは、2人1組で壁に向かうように椅子をセッティング
- ⑤ これ以降、2人は赤い糸で結ばれた状態
- ⑥ お互いの目標を導き出したプロセスも含め、全員の前で相互に相手の目標を発表



ねらいと留意点

1)偶然の出会い・・・目標を実現させるためには一人で成し遂げるのは難しく、

目標を同じくする相棒を見つけることで心強くなり、意識化される

安全運転宣言

『危険と安全に区別する。』

～ ひとこと日記 ～

2)癒しの体験・・・心と体の緊張をほぐしリラックスする。心身が癒され、明るさや優しさ

に気づき、皆で仲良くする

3)己を知る・・・運転適性診断から自分なりに強み・弱みを再認識

類似した現場での具体的事例を知ることにより解決策を探る帰納法により導き出す

4)私の安全運転宣言・・・目標設定理論に基づき、各自の行動目標を設定

2人で話し合い後、全員の前でお互いの運転行動目標を相互に発表

5)ひとこと日記

自我関与により継続性をもたせる

月日	実行出来た事	天候	体調
5/30	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
5/31	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/1	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/2	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/3	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/4	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/5	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/6	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/7	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/8	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/9	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/10	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/11	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/12	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/13	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/14	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/15	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/16	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/17	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/18	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/19	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/20	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/21	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/22	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/23	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/24	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/25	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/26	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/27	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/28	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/29	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良
6/30	宿込み車に追い付く、防犯運転がはじまり生きた。	晴	良

アンケート調査

1) 集合教育直後に感想

2) 約2か月後に無記名によるアンケート調査

教育効果の持続性を評価

研修7日後、28日後、その後30日(研修の58日後)

目標に対する達成度に対する基準

「1:できなかった」から「5:できた」まで5段階で評定、その時の感想を記入
設定された目標

① 集合教育の中で各自が設定した目標を内容別に分類

内 容	件数
予見運転	6
スピードを落とす・安全速度を守る	6
車間距離をとる	4
落ち着いて・慎重な・余裕のある運転	4
一点注視にならない	3
自転車歩行者に注意	3

② 目標設定に至ったプロセス

運転適性診断
強み・弱み



運転場面
ヒヤリハット



目標設定

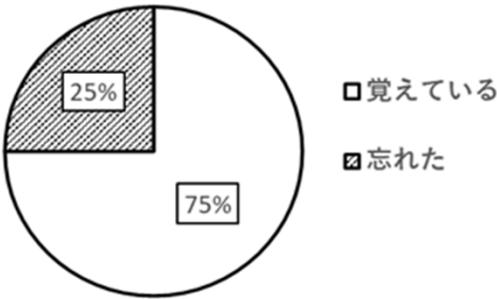
運転者	弱み	運転場面での体験	目標
Y : 57歳 勤続12年	判断・動作のタイミングにバラツキがあった	左折時横断歩道の点前で一時停止を怠り、自転車を見落とし巻き込んでしまった	左折時2段階左折で確認、右折時止まる気持ちで最徐行、確実な安全確認
K : 48歳 勤続11年	注意の配分と危険感受性が少し低い	自車の前に割り込まれた時に、急ブレーキを踏み何とか衝突を回避した	車間距離と周りの動向に注意する
M : 39歳 勤続7年	注意配分ができていなかった	渋滞車列からの自転車の飛び出しにびっくりした	スピードを落とし視野を広くする

当日の主な感想

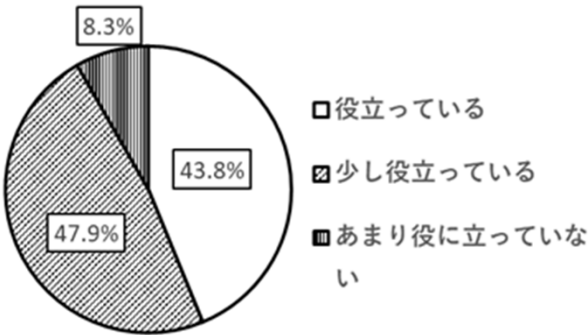
- ・ できない自分に気づいた
- ・ 連帯感ができた
- ・ このようなことは自分だけではない
- ・ 新たな仲間、コミュニケーションができた
- ・ 28日間続けられるかどうか心配である

アンケート調査結果

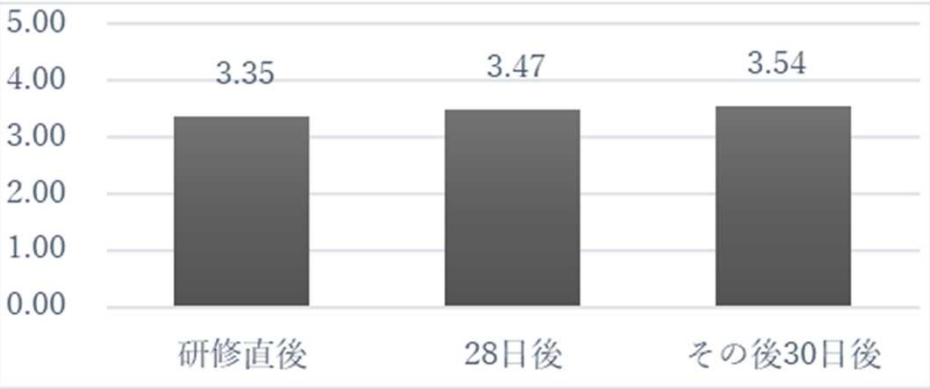
私の安全運転宣言



研修の評価



気持ちの変化と目標に対する達成度



3) 気持ちの変化と目標に対する達成度

達成度が維持できた事例

目 標	「歩行者・自転車に注意する」	
研修後の期間	達成度	感 想
研修直後	2	意識しても忘れている時があった
28日後	4	自然とできるようになっていた
その後30日後	3	ふとした時に足がブレーキにのっている

達成度が下降した事例

目 標	「安全速度を守る」	
研修後の期間	達成度	感 想
研修直後	5	意識が常にできていた
28日後	4	忘れかけていたが、意識を取りもどせた
その後30日後	3	少し忘れかけている

4) 感想

感 想	件数
安全運転意識が高まった	10
自分を見つめ直すきっかけになった	8
良い習慣づけになった	5
サポーターの意見が参考になった	3

- 自我関与が生じた明確かつ具体的な目標の設定によって、高い動機づけとなっている
- 共感する場を創り出すことによって参加者は前向きに動き出し、さらにサポーター制度が職務満足や職場満足に繋がっている可能性がある
- 2人がペアを組み、適切な心理的距離を保つことによって、学ぶことや、新しい人と出会うこと、そして自分に挑戦することが面白い

失敗事例の話し合い



気づきのキッカケ



持続



事故データ

観察



運転者がありのままの他者を受け入れ



横の緩やかな繋がり



心地よい職場づくり

赤い糸研修プログラムの意義

- 2016年以降、5年間実施。二回りしたことでこのプログラムは休止
 - ⇒ 新入運転者、事故惹起者に「私の安全宣言」、「ひとこと日記」を引き継ぎ
 - ⇒ 運行管理者による運転適性診断を活用したカウンセリングも定着
- 「安全に関する企業風土測定ツール」、2014年度と2017年度、アンケート調査
 - ⇒ 「トップの価値観・行動の充実の浸透」「教育訓練の充実」「現場管理の充実」が大きく改善したと評価
- **管理者の意識改革**として、運転者との乖離があることを認識し、**緩やかな個別ミーティング**を定期的実施
- 2006年からスタートした**赤い糸研修**がきっかけ
 - ⇒ 管理者と運転者間、運転者同士の積極的なコミュニケーション ⇒ 企業風土の改善
- 現場の安全活動推進には、**人と人のつながり**や、組織内の**仲間意識が醸成できる小集団活動の活用**
 - ⇒ 運転者の**参画意識**を高め、安全意識の向上に役立つ
 - ⇒ 質の向上には、定期的な**管理者のスキルアップ教育**も重要

(3) 安全管理の担い手に対する教育の充実

- 安全管理の水準は、**経営トップの安全意識**に左右される
- 事業者・運行管理者・運転者の**三者が連携**して安全意識の向上
- **運転者教育指導者**は、自身の運転経験や体験にもとづき指導、**自己流、我流の押しつけ**
- 指導者自身も、人材育成に必要な**理論や教育方法論**を学ぶこと

教え手としての質を高めるためには、

専門の指導者を養成する教育機関 ⇒ **安全指導業務認定機関**

運行管理者講習業務は141者、うち**自動車教習所**は90者(**63.8%**)

日本交通心理学会認定の**交通心理士**(交通心理士補を含む)は、**532名**

交通心理士の対応可能業務、得意分野などから検索できる**データベース化**を図る

交通心理士資格を有する自動車教習所指導員の活用

- ・ 教習方法は、ジャイロセンサーによる運転者の運転行動を自動運転評価するシステム「Objet(オブジェ)」の活用
- ・ 3つのモーションセンサとGPS情報を活用し、運転者の確認行動・減速行動・車速や位置情報を計測
- ・ 国際電気通信基礎技術研究所(ATR)が開発した最新のセンシング技術と解析技術を使い、計測したデータを客観的に自動評価するシステム
- ・ 事故多発運転者に対しては、良いところを引き出し、それを高めることができるカウンセリング技術が有効

バス事業者が自社で養成するのが理想

国土交通省が認定する第1種カウンセラーになるには、交通心理士か産業カウンセラーであることがその要件、ハードルを越えてまで交通カウンセラーを目指そうとする人材をいかに創り出していくかが大きな課題

今後の展望

- ・ 事故防止対策は、責任追及より再発防止優先の事故調査が重要
- ・ 調査内容は、①**事実の収集・記録**に徹する
 - ②**4Mの視点**に立って**不注意の誘発要因**を探る
- ・ 事故の未然防止は、①**グループワーク**を基本とした**参加型**
 - ②**アクション志向のローコスト改善**
 - を柱とする**職場の自己点検**を継続的に積み重ねる
- ・ 新たな動機づけと物語性をもたせた「**赤い糸研修プログラム**」を開発、実践
- ・ **運転適性診断ツール**を使用、**運転者個人の能力開発とその関係性を活用**
- ・ **先輩から後輩へ路線情報の共有化、運転技術の伝承**からも有効
- ・ 運転者があるのままの他者を受け入れ、助け合いながら、**横の緩やかな繋がり**による心地よい職場づくりにつながる

- 教育効果を増すには、**専門指導者を養成する教育機関**が必要
- バス事業者が自ら交通心理士を養成するには、最低でも2年かかる
 - ⇒ 安全マネジャーへの**キャリアパス**として位置付ける
- バス事業者の安全対策は、事業経営の最重要課題
 - ⇒ 経営トップ主導による**安全管理要員の計画的な養成**
- 今までの安全活動は、管理者や指導者が運転者の運転行動をチェックすることで完結
- 安全運転教育は、**行動の教育**であり、**よく理解させ、納得させることが重要**
 - ⇒ 安全ポイントを十分に理解させ、実地教育で体得させ、納得させなければ、実践行動に結びつかない
 - ⇒ 意識が行動となり、知識が実践となり初めて安全運転ができる
- 本研究で得られた成果が、バス事業の安全管理体制の向上につながり、安全・安心な社会の実現に役立つことを願う

ご清聴ありがとうございました



今までも、
これからも。
バスは地域の
皆さまの生活を
つなぎ続けます。