

第3回 市バスの運行ミス等防止対策検討会 議事録

- 日時** 平成26年12月12日(金) 15時00分～17時00分
- 場所** 名古屋市役所 第17会議室(西庁舎12階)
- 出席者** 【構成員】 寺田一薫氏(座長)、加藤博和氏(副座長)、大橋舜二氏、岸田孝弥氏、高橋智氏、中村嘉宏氏
- 【オブザーバー】 諏訪達郎自動車交通部長
平谷守自動車交通部旅客第一課長
- 【事務局】 三芳交通局長、鬼頭交通局次長、今井安全監理担当部長、眞野自動車部長、坂本管理課長、宗田自動車運転課長、事務局職員
- 【傍聴者】 2名
- 説明資料** 【資料1】市バスの新たな運行ミス等防止対策(案)
【資料2】運行ミス等の要因・背景・防止対策
【資料3】仮説検証サイクル(PDCA)シート(西濃運輸株式会社)

議事

【事務局】(資料説明)資料1 ～ 資料2

【座長】

どうもありがとうございます。続いて西濃運輸様から、PDCAに関する資料をいただいておりますので、この説明をお願いします。

【A 構成員】

仮説検証サイクルシートというのは、私どもが使用しているものを若干アレンジしたものでございます。何も、これを必ず使う必要はございませんが、こういったものを参考にさせていただければと思います。既存の対策というものは、原因を分析した上で、その対策というように繋がっていますが、誰がやるのかという担当部署、何年度中にというのはございましたけれども、いつまでにやるのか、あと数値目標、こういったものが防止対策の中に落ちていて、思うようにできていない部署については、その基本施策、計画、実績、それに対する従来の取り組み、上手くいかなかったところの「なぜなぜ分析」をして追加策を打っていくというものを、各部署が同じ書式を共有することによって、他部署の応援が必要であるとか、もっとこういったことをしてほしいとか、部署間の要請があればこういったもので確認していくというようなことで、検証しやすくするために用いています。必ずしもこの書式でなくても結構ですが、こうした書式を使って防止対策の進行管理をしていき、着実に実施するために検証を行うことで課題として投げかけられていますので、可視化という意味でこうした書式があれば使っていただければ結構だと思いますし、参考にさせていただければと思います。

【座長】

はい、どうもありがとうございます。この資料は、交通局が効果検証をする際に参考にしていただければいいと思います。それでは、ただいま、第1回、第2回で構成員の皆さまからいただきました意見に基づいて防止対策を作成した箇所、修正した箇所についてご説明いただきました。まず、改善されているかということを確認していただきたいと思います。なければ先へ進みます。それでは、大きく異なっている点はないということで、意識改革や組織関係を先に話していただき、後で具体的な内容についてお話していただきたいと思います。課題としている組織全体の意識、意欲の向上について、どう向上させていくべきかが課題とされており、対策として、方向性についても職員の意識改革に関して取り組んできたという記載があります。意識改革も重要なテーマだと思いますので、現行の方向性についてご確認いただくとともに、何か加えるようなことやどう取り組んでいくべきか等があればお話していただきたいと思います。交通局から先に説明しますか。

【事務局】

先ほどと重なりますが、11ページの中ほどから18ページにかけて意識改革の部分がございます。16ページ中ほどの括弧1の「ア」の部分で、意識改革・組織風土づくりといたしまして、公所長会や事故防止サービス向上研究会、運行ミス等防止模擬訓練、グループワーク研修、業務習得など、全職員が運行ミス等の防止に関わる機会を通じまして、本庁と現場が一体となって運行ミス等への問題意識を喚起・共有しますという考え方をしております。それから、「イ」でございますけれども、職員の意識・モチベーションの向上や職場環境づくりにつきまして、職員の意識をはじめ、自主性・主体性・積極性を向上させるため、職員が自ら考えて実践する機会として、本庁と現場が一体となった運行ミス等防止模擬訓練やグループワーク研修などの教育訓練を実施したいと思っております。また、市バス乗務員が自ら積極的に安心・安全・快適な市バスの運行を実践するための市バス乗務員の意識・モチベーションが向上するように、モニター調査をやりまして、優良なサービス態度への激励などを実施いたします。続きまして、本庁と現場の連携強化につきまして、情報交換・コミュニケーションの活性化のため、現場で実施しております職場内研修、業務習得に本庁役職者が参加するとともに、本庁現場の役職者で開催している事故防止サービス向上研究会に乗務員等が参加します。また、18ページの中ほどにあります、乗務員自身による資質・意識・モチベーションなどの向上につきまして、運行ミス等防止の取り組みへの積極的な参画・実践の中で、さらにご説明いただきました、運行ミス防止模擬訓練やグループワーク研修をはじめ、業務習得、安全意識調査、職員アンケートなどで安全意識やコンプライアンス意識をより向上させるとともに、適正な運行、適切な対応のために必要なスキル・知識などを習得するため、運行ミス等防止の取り組みに積極的に参加し、防止対策を実践します。以上でございます。

【座長】

15 ページ以降の防止対策の視点・方向性につきまして、まずは意識改革に関する取り組みで、16 ページ、17 ページ、18 ページの真ん中あたりですね。今のご説明について、ご質問や意見はございませんでしょうか。

【A 構成員】

これは、既に運行ミス等防止模擬訓練やグループワーク研修なども、スケジュールができたうえでのお話なのか、それともこれから作成されるのでしょうか。

【事務局】

実施時期についてはこちらに書いてあるとおりで、これから取りかかるというところでございます。この時期までに実施できるように工程を組んであるということでございます。

【A 構成員】

この時期というのは。

【事務局】

それぞれの実施時期としまして、何も書いていないものにつきましては27年の4月以降からの実施、括弧書きで施策の後ろに書いてありますのは26年度中に実施するものもございますし、すでに実施したものもあるということでございます。

【A 構成員】

実施の時期につきまして、例えば、平成27年の4月実施とは、4月1日なのか4月30日なのか。26年度中という、26年の4月なのか27年3月なのか、4月1日より実施するなど、ゴールを明確にさせていただいた方がよいのかなと。先ほども局長からコミュニケーションの大切さというお話がありまして、私も現場にお邪魔したときに、マスクの着用を一方的に申請制にされたら乗務員の方が話しておりました。それにはきちんと意図があってマスクをしてはいけませんということだったのですが、マスクをするのになぜ申請制にしなければならないのか、病院の近くを運行するのにうつるといけないからマスクをしているのに、一方的に申請制にするというのは、乗務員の方は悶々として政策を進めていかなければならない。局長のおっしゃるとおり、なぜやらなければならないのかということが納得できれば、乗務員の方が進んで広がっていくというように意識改革が進むのかなと思います。期限と担当部署を明確にしてやっていただくと効果が出てくるのかなと思います。以上です。

【座長】

ありがとうございました。

【事務局】

参考資料もご提供いただきまして、より厳密な進行管理をということでございますので、私どもも着実に、ここに書いたことがお約束通り実現できるように、きっちりやってまいりたいと思います。ありがとうございます。コミュニケーションにつきましては、乗務員の気持ちが本庁なり、現場の上司になかなか上手く伝わっていないのではないかというお話もいただきました。この計画の中でマニュアルなども作ろうと予定をしておりますが、その際には、現場の職員からいろいろ意見を聴いて、なぜやらなければいけないのかといったところまでわかるように作ってまいりたいと思っております。

【座長】

それでは、ほかにございませんでしょうか。

【B 構成員】

18 ページの乗務員自身による資質・意識・モチベーションなどの向上の「イ」につきまして、点呼時の自己唱和とあります、自身への意識付けを図るため、点呼時に仕業ダイヤ、注意事項などの自己唱和を平成 26 年 7 月 1 日から実施となつていますが、その成果が分からない。路線誤認、ダイヤ誤認、バス停通過など、どんどん減ってきている。平成 25 年度の少ない時期、例えば、第 1 四半期などと同じような数になっている。今日は営業所長、助役もいらっしゃるので、実際に運転士たちが自己唱和をしている時の状況、運転士たちが積極的にやっているのか、しょうがないからやっているということなのか、実際の現場の様子はどうなのでしょう。26 年 7 月 1 日から実施したという事なので、具体的にどういう状況になっているか、分かれば教えていただきたい。

【如意営業所長】

7 月 1 日実施の自己唱和以前は、「私たちはお客さまを」という長いものを唱和させておりました。それはもう長い文章ですから、一つの念仏のように。それを長い期間やってまいりましたので、それこそ乗務員もこれを喋っておけばいいという感覚でいたと思います。ですが、7 月 1 日以降は、本当に短い必要な文言です。これを毎月変えていますので、点呼の中の一部であると意識していると思います。

【浄心営業所長】

自己唱和には 7 月 1 日以前から取り組んでおりまして、それをしないことには点呼をしませんので、確実に仕上がっております。

【座長】

ありがとうございます。改善されて意味を持つものになっているということですね。ほかはありますでしょうか。

【中部運輸局】

6 ページで惹起状況が表示されています。これはこれで、運行ミスと法令違反が一緒になった表だとは思いますが、特にこういった運行ミス以外のもの、法令違反などを繰り返すというのはそれ相応の指導なり教育が必要だということで、これは複数回というだけで狙い撃ちするわけではなく、一人ひとり、起きた状況や事案などをふまえて指導が必要になってくるのではないかと。それをふまえて 18 ページの括弧アの局一体となった体系的な研修・指導・教育をしていくと書かれているかと思うのですが、これは、実際に今、そういう指導というのは全くしていないわけではないにせよ、これをさらに波及していくと、充実・強化を図っていく、そういう趣旨で取り組んでいかれるということによろしいでしょうか。

【事務局】

事故につきましては、体系的な指導の強化が確立されてきておりまして、それが一定の効果を上げているということでございますが、運行ミスにつきましては、あまり体系的な指導というものが、今はできておりません。従前、営業所で発生したミスは営業所が一番よくわかるということで、営業所で指導、再発防止に取り組むということに留めており、私どもでも全件把握をして初めてこんなに起きている、これはただごとではないということで、何とか取り組んでいかななくてはならないということでございますが、まだ指導の体系というものができておりません。そういった中で、複数回でありますとか、道路交通法違反のような重大な事案、こういったものにつきましては、本庁も入って、しっかりと指導していく体系をつくっていきたいと考えています。

【C 構成員】

組織図を見ているのですが、意識改革をするということについて、そもそも、どの部署が車両の管理ですとか、人の管理をするのか、役職者というのはいわゆる管理職なのか、そのあたりを具体的に教えていただきたい。

【事務局】

ここで想定しているのは、係長職以上。管理職となりますと課長職相当以上になりますが、係長職相当以上の者が、ここで想定しているものでございます。そういった本庁の一定の職責・権限のある者が現場に伺って、現場の直接の声を聴いてくるということが必要だと思っております。

【C 構成員】

それは、課長が窓口としてすべてされるのですか。

【事務局】

自動車部の中に相当数の課長職・係長職がおりますので、それぞれの者が担当の営業所について話を聴くということになるかと思えます。それを本庁の中で伝えるというかたちになると思えます。

【C 構成員】

事故とか運行ミスとか、組織の中身が見えないのですよ。

【事務局】

事故や運行ミスにつきましては、基本的には自動車運転課が所管をしておりまして、私どもの係長と私が伺うことになると思えます。

【C 構成員】

それが本庁なのですよ。他部署や営業所の部分がわからない。

【事務局】

どの範囲の職制がということでは、基本的には、自動車部の職制でございます。

【C 構成員】

自動車部の職制がすべてということで。

【事務局】

コンプライアンスにつきましては、安全監理担当部というところがございますけれども、細かい状況などをよく知っているのは自動車部になりますので、基本的には、自動車部が主となり、私どもが現場へ行くということでございます。

【D 構成員】

一番懸念しているのは、意味のない仕事が増えること。書類だけたくさん出さなければいけなくなる。何かよく分からないのだけれども、今までに交通局が行ってきたことが懸念されるのですけれども、15 ページ、16 ページあたりの運行ミス等防止模擬訓練やグループワーク研修の実施。これは追加的なものになりますか。

【事務局】

そうですね。増えます。

【D 構成員】

先ほども話があったのですけれども、増えるものとか変わるものというのは、必ず、実際の運転士が納得してできるようにしなければいけないというのが基本ではないかなと思います。後の手順ですけれども、これは、できる限り間違いを少なくするためにこうするのだとか、あるいはこういうのを一個加えるということ。本庁と現場が一体となって運行ミスに対する意識を喚起・共有しますというのはいいいのですが、その中身が問われます。それは、結局、どういう手順で、どういう心持で、どういう組織でやったらミス、あるいは、それが発展した事故がなくせるのか、起こってしまったとしても次は起こさない、そういう体制を我々がちゃんと持っておかなくてはならないということが重要だと思います。そこをきちんと強調していただく必要があると思います。とにかく報告されたことに絆創膏を貼っても治らないし、それどころか、貼ったら治ったつもりでいる、応急処置をしたからいいと勘違いして、実はどんどん化膿していった、そんなことになるわけです。そうでなく、なぜこんな薬を飲まなくてはならないのか、ここはこうしなければいけないのかを納得されることが大事。そのプロセスに力を入れる。精神論だけでは駄目ですし、手続き論だけでも駄目で、合理性に裏打ちされた手順、それを正当化する、それが大事と思える精神論、その両輪が必要かと思います。今のこの書き方を改めて見ると、そういうところが、結局は手順を増やして、絆創膏で塞いで、後で何か起こったら、こんなに手続きを増やして、こうやって伝えたのに、また起きちゃった、ということでまた増やすという、ただ仕事が増えるだけに陥るようなことが起こらないかと。だからこそ、問題意識の共有、意識改革の共有というのは、なぜそれをするのか、そのことによって減らせる、意識が出ると

いうことをきちんと納得して、あるいはその集団で見つけ出す。ですから、グループワーク研修や防止模擬訓練などはそういうものとしてやらなければならない。こういう時はこうやれというよりは、こうやれば減る、なくせる、だからこうやるといいのではないですか、ということきちんと言うべきかと思いました。

【E 構成員】

運行管理者の講習で必ず質問するのですが、皆さんの会社は運送事業というものをやっていますが、何を売っているのかと質問すると、誰からも答えが返ってこないのです。やはり、モノを売っている訳ではないのですよ。運送サービスというものと接遇のようなサービス、いろいろある訳ですよ。だから運送サービスを売っているということに合わせていろいろなサービスが発生している。そのあたりをどう認識しているのかというところです。コンプライアンスの観点から、基本的にどうなるのかなと思っています。

【座長】

ありがとうございます。ここまででほかにございますか。

【事務局】

今お話ししていただいたとおり、我々は、安心・安全・快適な輸送を当たり前にご提供ができるというのが一番の目標ですので、D 構成員にもおっしゃっていただいたとおり、どんどん絆創膏を貼っていくというだけではなくて、それを行うことによってちゃんと減らして行って、それを予防的に使えるようにやっていきたいと、ご意見をいただいて、改めて思いました。

【座長】

細かい内容が羅列されているところもあるのですが、あるいは意識改革というとおかしいから、他の重要なテーマで普通はくつつくのだけれども、経路ミスに対する意識改革などは総合的なものではないかと思います。細かいことが書いてあるのですけれども、グループワーク研修とは何のことなのか、「はじめ」と書いてあるのがよく分からないなど、そういう問題があるのかと思います。

【D 構成員】

本庁というのがかなり前面に出ているのですが、そもそも営業所単位でおっしゃっていましたが、営業所単位でちゃんと問題共有して、なぜそれが起こったのか議論するということは、根本的に大事なことです。本庁がやるということは、営業所も含めて全部意識を共有して、ルールを作っていくということですが、そもそも営業所の中で PDCA をどうやって回すべきなのかということが明確に出ていない。PDCA を回すのであれば、その時にグループワーク研修なるものがどう使えるのかということも位置付けることが必要だと思います。繰り返しになってしまっていますが、ある営業所で何かが起こったとして、その営業所の運転士は、そのことを自分が起こしたと思った時に、一体なぜ起こしたのかということを考え、どうしたら起こさないようになるのかということ、そもそもこういう状況だったから起こしやすいことだったという要因と、何

かを怠っていた、他ごとを考えていたというように要素分解することによって、実際の運行の手順では気を付ける、資料3がもっとアレンジされていくということを、26年度3月までにやっていく。それにさらに本庁が入っているということは、本庁が詳しいわけではない。詳しいからというよりは、俯瞰的な目なのか、地域特性や伝統など、営業所ごとの違いに依るわけですが、本当に安全を確保するためには、やはり決まったものが必要だと考えていますので、あるところは伝統と言っていますが、変えていかなくてはならないということがあるかもしれない。そういうことを考えたときに、本庁がやるべきかと。そういうところが書かれていなくて、本庁がやるからちゃんと全体でやるよというような書き方だとすると、やや抽象的かもしれない。

【事務局】

グループワーク研修という言葉自体が分かりにくいということで、まずは、やはり現場で乗務員自身に考えてもらうということが必要ということです。現在、現場で行っている教育というのは、どちらかというと座学で、講義のようなスタイルが多いと認識しています。一部の営業所では対話形式といいますか、お互いに意見を出し合うようなことをしており、やはりそういった方が意識付けや問題意識の醸成ということでは効果的だと思っていますので、できれば全営業所で、そういった仕組みを導入したい。そういったことがコミュニケーションや根底にある問題の助けにもなってくるであろうと思っています。ただ、初めてやることなので、営業所としても、最初は回すのになかなか苦労するだろうと思っており、本庁から支援をするということも考えたいということです。

【事務局】

少し補足をさせていただきますと、今まで事故などの場合には、乗務員がヒヤリハットの情報、例えば自分が事故を起こしそうだったとか、実際にこういう状況で起こしてしまったということをグループワークで討議してもらって、こういう事を事前に気をつけていれば防ぐことができるということもやっていたのですけれども、それを運行ミスについても議論していただくのと、本庁職員が入ることによって、皆さんがどういう意見を持って、どういう考え方を持っているという事を本庁に持って帰るということも、もし違う認識で見えたら、我々としてもやっていることをきちんと伝える。そのパイプ役として本庁からも出向いていきたいということです。

【座長】

営業所が出てこないですね。始業点呼はルールを決めてやっていると思いますが、中間点呼を勝手にやってもいいとか、土日などの時間があるときにやるなど。管理の委託もしているので、営業所ごとの試みがあってもいいのかなと。それで、いい取り組みがあれば、それこそ実験的にやっていければと。

【D 構成員】

点呼場の前に立ってたくさんある掲示を見ていた時に、主任助役はこういうことをしているというのですが、ここではこうしている、助役はこう、ここでは二人でしている、あるいは、一

人でしている、副所長がしているなど、まさに営業所の中で誰が何をしているのか、ここではこの人がしているけど、ここではこの人がしている、こちらではこうしているなどがある。掲示物のマネジメントは一体誰の仕事なのか、取捨選択しなければいけないと申しあげましたけれども、取捨選択は誰がするのか、どういう基準でやらなければならないか。結局、その営業所でどういう課題が重要であるかということと、先ほど、長く唱和しても、意味も分からずとにかく機械的に行っている意味がないとすれば、どうしたら響くような点呼ができるか、あるいは、掲示についても、これは気を付けなければいけないと気付かせる。そういうところもマネジメントしなければならない。そもそも、誰が字を書いて、誰がそのレイアウトを決めているのか、点呼は誰がやるのか、そういうマネジメントを営業所の中で分けなければならない。今だと個人プレーなのかなと感じた。誰がするのか、慣例なのか職務なのか分かりませんが、だいたいこうすることになっているという感じ。ある人は毛筆が得意なので毛筆で書く。そうするとインパクトが強くて良かったなど、そういう個人がいて、インパクトがある。そういうことこそ共有されて、毛筆で書くのはこういう時というノウハウを蓄積しなければならないのかなと思います。座長がおっしゃったように、この中に営業所や副所長、助役、あるいは組など、いわゆる組織や役職の言葉が出てこない、どうしてもリアル感に欠けてしまうかと。そういうところまで我々が立ち入ってはいけないのかもしれませんが、実際、営業所を見に行くと、そういうところを感じました。

【A 構成員】

取捨選択とは、何かルールで取捨選択するということですか。

【事務局】

副所長として営業所にいた時は副所長がやっていました。どこに何を貼ろうとか、どう分けようか、これはそろそろ取ろうかなとかいうのは副所長の役目でして、今も、各営業所では副所長などの係長級の職員が、これを掲示するとか、ここにはこういうものを割り振る、ここは庶務関係で使うなど、これがマネジメントと言えるかどうかは別ですけれども、そういうことはしていると思います。どのレベルでやるかというのは、見ていただいたとおり、営業所によって異なるということでございまして、全部トップレベルでなくてはいけないのですが、このあたりが最低水準であるというコントロールは、本庁が情報公開しながら自分で考えてというのが一番いいと思っています。なかなか上手くいかないところについては、ガイドラインを作る必要があるのかなと思います。

【A 構成員】

我々の場合、全国に 140 くらい営業所がありまして、掲示物を出すにしても、前は各部署から出していたのですが、同じような内容がいっぱい来ていたものですから、今は情報発信センターというところで、重複していないかすべて閲覧しています。掲示物につきましては、必ず掲示期間を書いて、過ぎたものはすぐに取り外す。そうすることで、取捨選択しなくてもよいので、参考になるのかなと思います。

【座長】

お任せして、いろいろ結果を競うというか、そういうかたちなのかなと思うのですが。

【事務局】

まだまだと言われるかもしれませんが、10月の視察以降、かなりさっぱりさせました。以前よりは貼ってあるものが目に入ってくるような姿になりつつありますので、さらに、お互いのいいところを取り合ってもらい、いい面でレベルが上がってくるといいということですので、もう少しお時間をいただきたいと思います。

【A 構成員】

ちなみに私どもは発信日を火曜日と金曜日に決めて、その日に貼り換えの作業をしています。

【事務局】

確かに、バラバラと来るものを一つずつ貼りかえるのは大変です。一度に来れば、その時に一番大事なものがわかるようになる。作業としても合理的かなと。

【座長】

民営化直後のJRのように、職制の統廃合のような対応が必要なものも含まれるというのが普通なのかもしれませんが、今回、26年度、27年度に照準を当てた話が出ていますので、中長期と言いますか、民間的な発想ではないのですけれども、例えば、指導運転士の役割を大きくしたうえで、研修などもあるのかなということもあるのですけれども、将来的に必要なことがあれば書き込んでおくということが好ましいかなと思います。ひと通りご意見をいただいたということによろしいでしょうか。

【B 構成員】

18 ページの混成ダイヤの一部見直しという所で、運行ミス等の発生割合の高い混成ダイヤを見直しました。平成26年11月1日実施ということで42日目です。混成ダイヤを見直したことによって、そういった場所でミスはなくなっているのかどうか。

【事務局】

見直したことによって、今のところ路線誤認は起きておりません。ただ、何しろ40日ですので、それで効果があったのかというのは分かりません。3ヶ月なり半年くらい経って、前と比べてどうなのかということにつきましては、時間が必要なのかなと思います。やったのに起きてしまったという事では全然ダメなのですが、今のところはないという事です。

【座長】

分からないことをたくさん書き込めばいいという問題ではないと思うのですが、運行ミス等防止対策として、意識改革以外について、ご意見があると思います。交通局からこれらについて説明をお願いします。

【事務局】

資料に基づきまして、その部分を抜き出してご説明させていただきます。14 ページでございますが、課題が載っています。4 点あるうちの最初の部分、先ほどの意識・意欲をどう向上させていくべきかでございますけれども、如何にして職員全体の意識を構築していくかということですが、誰もが起こしうるヒューマンエラーによる運行ミスに対しまして、基本動作の確認を日頃から実施できるように、いくつかの方策や、職員一人ひとりの状況、事象に応じた指導・研修について考えていく必要があるということで、どのように改善を図るかという問題がございます。先ほど、乗務員がミスを起こしにくくする仕組みを作るべく、各事象に対しまして、要因別に乗務員をサポートしていく必要があるということでございまして、サポート体制をどう強化していくかという点がございます。あとは、進行管理をいかに行っていくかという点が課題となっているところでございます。防止対策の視点・方向性につきましては、15 ページの 4 点でございまして、法令・ルール・手順の順守という意識の浸透についてと、誰もが起こしうるヒューマンエラーを防止するという部分の両面から取り組んでいくという方向性を持って、作成しているところであります。職員の意識改革についてはご説明したとおりでございますが、柔軟的、横断的にというところであります。あとは、ルール・手順の厳守、基本動作の確認の徹底の取り組みといたしまして、職員にとってわかりやすいルール・手順を定めるとともに、個々の乗務員の状況をふまえた指導・教育やマニュアルの作成、本庁と現場、役職者や乗務員などが一体となった取り組みにより、基本動作の確認、確実な実践を図りたいということでございます。括弧 3 でございますが、乗務員のサポートに関する取り組みといたしまして、ヒューマンエラーでは、誰もが起こしうることでございますので、仕業ダイヤや点呼、スタッフダイヤ板などをはじめ、乗務員への注意喚起、情報提供の在り方、実施方法の見直しなど、現場と意見交換を行いながら、ミスを起こしにくくする仕組みを作るとともに、運行支援システムの導入を検討するなど、様々な角度から乗務員へのサポートを図りたいと考えております。進行管理につきましては、見える化を図り、有識者様のご意見等ふまえながら進めてまいりたいというところでございます。

【E 構成員】

16 ページの市バスモニター調査の実施はどうやって行いますか。

【事務局】

本庁職員や研修所の職員が添乗して、乗務員のチェックをするという制度がございますが、ここでのモニター調査は、市民の方になっていただいている、交通局のネットモニターという制度がございます。そういった方に添乗モニターをしていただき、良い乗務員であれば報告していただき、激励や表彰をするなど、客観的に見ても良い乗務員を発掘して盛り上げていきたいという制度を考えております。

【E 構成員】

一般の公募でやるということですか。

【事務局】

そういうことですね。基本的には、一般の方に見ていただきます。

【E 構成員】

市の広報などに載っているようなかたちになるのですか。

【事務局】

広報に載っていますのは、市全体のモニターがありまして、広報なごやなどで募集して、市制に対するいろいろなアンケートを実施していますが、交通局独自で募集して、交通局だけのための市民モニターになっていただいております、その方々は、いわゆるインターネットで私どもが聞きたいことを問い合わせると、そこで返事をいただいて、集計して、例えば、態度はどうだとか改善されているか、というようなアンケートをこちらから出していたのですが、実際にその方々に、バスに乗っていただいて、運転士の状況を見ていただき、ご意見をいただいたうえで、きちんとやっている人には激励や何か褒めるということをやったらどうかということです。これは市議会の方からも、ぜひそういったことをやったらどうかという提案がありまして、取り組むことになったものでございます。

【E 構成員】

18 ページ、点呼時の自己唱和ですが、どの程度まで唱和しているのか。

【事務局】

もともと7月に始めたきっかけにつきましては、出庫後すぐに回送先を間違える、A地点へ回送しなければならないのに、終点のB地点へ行ってしまったといったような運行ミスが散見されるという状況がございました。これを何とか防ぎたいということで、実はそれまでは、助役が点呼の中で、あなたの出庫直後の行き先はここで、何時何分の出庫ですと、乗務員は「はい」というくらいの点呼だったのですが、それを逆転させまして、乗務員が私の出庫直後の行き先は、何時何分、どこへ回送出庫ですと唱和するというところでございます。

【E 構成員】

昨年、点呼の際に運行する運行系統で重要な部分、間違いやすい部分についてちゃんと復唱させたらどうかと提案したのですが、そういう事はやっている。

【事務局】

全乗務員には徹底できていないと思います。申し訳ありません。強化月間のようなときに、これに気を付けますや、その時の標語から今日はどれに気を付けますというようなことを言うのはありますが、間違いやすいポイントを必ず全員が言うというところまでは、まだできていないというところでございます。これから取り組んでいく必要があるのかと思います。

【座長】

そもそも運行管理者の方が、どこが間違いやすいかというところまでいかないと、話にならないと思うのですが。

【事務局】

運行管理者は、間違いが起きたときに報告書を作っていますので、起きやすい場所やヒヤリハットマップ、そういう情報は認識しています。近々にそういったミスが多ければ、昨日こういうミスが起きていますよという注意喚起は、当然、助役からはやっています。

【座長】

惹起者の方とそうでない方と内容を変えるとか、なにかそういうことが徹底されていないような感じがします。

【D 構成員】

点呼を見ていた限りだと、これは交番によっていろいろあるわけですが、これは混成なので気を付けてねということをおっしゃっていないと感じました。だとすれば、そもそも思ったのが、運転士はこの交番がややこしいとかいうのは理解しているのですか。

【事務局】

始業点呼の際にももちろん注意喚起はしますが、前日に終業点呼があり、そこで当然、明日の勤務はこうで、出勤時間は何時、このダイヤですよということはそこで伝えますので、乗務員も、もちろん明日は何のダイヤになるのか、一週間先は何かと、すべてローテーション表で知っています。今日はこういうダイヤだなというのは前日にある程度思い描いて来ています。

【D 構成員】

終業点呼で確認するのであれば、スタッフダイヤ板に、これはややこしいです、注意するのはここですと、分かりやすいように何かありますか。

【事務局】

スタッフダイヤ板では、間違いやすいポイントについて、時刻を段にしてずらすなどの工夫はしています。営業所によっては、何月何日にこの行路で、この時間にこういうミスが起きていますというのをテプラで貼り、そこを開いたときに、この行路で起きているなという注意喚起も行っています。

【D 構成員】

復唱で全部やると頭に入らない。一番大事なところが入らなければならないと思うのですが、何をどうするかということきちんと考える必要がある。これが営業所ごとに違うのはおかしいかなと。唱和はするのだけれども、何を唱和するのかということは、やはりかなり違っていた。それは話し合っ、何が大事なのか、あるいは、営業所ごとで変えるのならば、何を言

わせることがミスの防止に一番役立つのか、実際に運行をしていてありがたいかということを感じて考えるという仕組みが必要だと思います。

【事務局】

一回目の資料でもお出ししたのですが、長い休憩の後の1時間に概ね3割運行ミスが起きていると。細かく言いますと、30分以内に2割起きている。ですので、今、現場へ出向くたびに強く言っているのは、休みの後の一本、まずはそれをきっちりやり終えてくれと。それだけで大分違うはずだと。一本目の気分の切り替え、そこを確実にチェックしてやってくれということで、出庫直後の一本をまずは唱和させる。頭の中に入れてらうということに取り組んでいます。

【E 構成員】

交通局は個人点呼になっていて、あまりにも細かすぎる。内容を一度点検する必要があるのと、もう少し重点的に点呼ができないのかということを考えていただきたい。

【D 構成員】

もっと細かくてもいいと思います。

【E 構成員】

これを全部称呼しようとしたらかなり時間がかかってしまう。

【座長】

直前点呼というのが一つテーマのはずですが、特に休みの後が多く、朝の回送先誤認問題もあるのですが、これは物理的に難しいとか負荷をかけないということですか。

【事務局】

18 ページの括弧 3 の「ア」の括弧アに始業点呼の改善ということで入れさせていただいております。中部運輸局から、出庫の1時間前から点呼を受け付けるということでやっておりますけれども、出庫の1時間前に受けた注意が頭の中にどれだけ残るかというご指摘もいただいております、ここの部分は見直さなければいけないと思っております。ただ、実は市バスは6時過ぎにほとんどの車が一気に出ていくという状況でございまして、ある程度の幅の中でやらないと、実際には点呼がどうしても間に合わないという状況がございまして、今考えておりますのは、例えばアルコールチェックですとか、免許証を持っているかとか、健康状態といったものは一定前にやりますけれども、出庫直前に、出庫直後の一本目はどこへ行くのかとかの確認を、2回目のチェックのようなかたちでもう一度やって、そこで気持ちを切り替えて出ていくといったようなことができないかということ、現場とも調整をしながら考えているところです。都心部の営業所になりますと、若干、ラッシュが遅くなりますので、出庫がまばらであるといったような状況の違いがありますので、どういった形で対応できるのかというのはあると思います。今のように、1時間前からということではなく、もう少し出庫に近い時間で、もう一度チェックをかけるという方法を考えたいと思います。

【D 構成員】

1 時間など、点呼を早く受けた人の方がミスは多かったということですか。

【事務局】

そういうことはないです。

【D 構成員】

通常考えると、逆に直前で行った人の方が、むしろ多い気がします。そういうデータとかはないですね。実際の点呼時刻というのは記録していないですね。

【事務局】

出勤時刻も点呼時刻もあります。

【D 構成員】

そこを検証しないとあまり意味がないかと。

【E 構成員】

点呼はそんなに早くていいということではなくて、改善基準との関連もある。

【事務局】

わたり時間の関係ですね。

【E 構成員】

あまり前にやるというのもどうかということもあります。もちろん終業点呼もそう。そのあたりも考えなければならぬ。

【事務局】

そのあたりも考えを合わせながら、良い方法を考えたいと思います。

【D 構成員】

6 時台が混んでいると、特に郊外の方は早く来られるという方もいると思うので、難しいですね。一人にそこまで時間をかけられないということもあるし、どう要領よくやるかというのはいろいろ工夫されているということは分かったのですが、何かまちまちな印象を持ちました。これは、交通局全体としては、運転士に何に気をつけてもらいたいかという、一番伝えたいことの意味疎通が点呼できちんとできていない。それを悪いと断言するつもりはないのですが、この問題を考える上ではそこをやらないといけないのかなと。そのうえでそうした工夫があるのかなという気はしました。

【座長】

それを含めて、要因や設備など関係があるところだけ研究を開始していただくということが必要なと。始発が遅くてピーク集中度が高いなど。他にありませんでしょうか。細かい事でも何か、気付いたことがあれば。

【A 構成員】

21 ページの進行管理、効果検証の実施時期で、交通局内での進行管理が四半期ごとというスケジュールになっているものですから、事前にお見せいただいた時に、ウィークリー、マンスリー、デイリーなどのショートインターバルコントロールはできるだけ短いほうが早く修正できますので、四半期がいいのか、マンスリーぐらいがいいのかというところをご検討いただきたいかなと。

【事務局】

各現場での検証は毎月やらしてもらおうと考えています。その結果を報告してもらい、とりまとめを四半期ごとぐらいということですが。

【A 構成員】

我々は 140 店舗くらいあるので、現場ではデイリーで、電気代やアルバイト・パート代がどうだなど、それを 14 エリアがウィークリーでまとめて、本社の方がマンスリーで役員部長の会議で検証していくというスタイルです。環境なども違いますから一概には言えませんが、そのぐらいのスパンで修正かけてくと。

【事務局】

どれぐらいのスパンがいいのか、確かに短くてもいいとは思いますが、運行ミスの内容によっては、発生が頻度がかかなり低いものもあるものですから、あまり短すぎると。

【A 構成員】

これは正解がある話ではございませんので、最適などころを選んでいただければと。

【事務局】

そのあたりの検証ができるのか、スパンもあると思いますので、検討させていただきたいと思います。

【座長】

局内の管理の四半期ごとでもいいとしても、営業所、あるいは、運転手に四半期という概念がおそらくないので、それを変えるというか。

【事務局】

この書きぶりは、最低毎月ということですが。例えば、先ほど、中部運輸局からおっしゃって

いただいたように、重大な法令違反を犯しているような人間がもし出たとしたら、当然そこで指導もした上で、きちんとそれが守られているかどうか追跡調査のようなかたちで、個別に対応してまいりますので、必ずしもそういうものを放っておいて、1か月見てからというつもりは全くございません。あくまでも個々の事象に対してきちんとフォローした上で、こういうスパンでチェックをかけていこうということです。

【E 構成員】

17 ページのヒヤリハット情報等の水平展開と 18 ページの指導・教育へのドライブレコーダー映像の活用なのですけれども、ヒヤリハットはドライブレコーダーで収集するのが普通なのですが、ここに書いてあるのは営業所、乗務員が持っているヒヤリハット情報となっていますが、このあたりの関連はどうなのですか。

【事務局】

これまでに、事故では、他で起きた事故、典型的な事故というのは、やはり映像は非常に分かりやすく、インパクトがありますので、水平展開して、こういう事故がありました、原因はこういうところにあります、予防はこういうかたちでということをしております。それを運行ミスについてもやっていこうかなということで、これについてはドライブレコーダー映像で、運行ミスを起こしてしまった後の対応だとか、そういったところにも焦点を当てて、起こした事ももちろん問題なのですが、起こした後の対応、フォローがどうなのかということも映像等で見てもらい、自分たちの感想を出してもらい、自分だったらどうするのかといったように展開していきたい。そういった教材を各営業所も作って、自分の営業所でもやっているけど、いい教材がいろいろなところにありますので、それを他の営業所へも水平展開して、お互いに活用したいということでございます。

【E 構成員】

ドライブレコーダーというのは、安全方針として国土交通省の内容に沿ってやると仕事が増えすぎてしまうのですよね。

【事務局】

書類だとか、書面だとかに比べれば、頭の中への残り方、インパクトがありますので、確かにモザイクをかけるなどの加工は必要なのですけれども、その辺は活用していきたいと思っております。

【座長】

19 ページのダイヤ設定の見直し・改善について、文章だけ見るとダイヤ板自体の話ではなくて、営業所への配信方法についてだけ書いてあるような気がします。確かに、改善されて今のものということで効果が出ているのかもしれないですけれども、一方で、いろいろな書き込みがどんどん増えていった状態。あれだけ情報量が多いスタッフダイヤ板を使っている事業者はおそらくないのではという感じがします。それ自体の研究というか、一番重要な事務規格などは何かないですか。

【事務局】

ここに記載してありますのは、ご覧いただいたとおり、いろいろな営業所で工夫がされているものです。もともと本庁が現場に送っているスタッフダイヤ板は真っ白で、時刻とバス停だけが書いてあるというもののなのです。これにいろいろ工夫して注意喚起をしているということなのですが、各営業所のダイヤ板を集めて見てみますと、やはり注意するポイントだとか内容というものには共通点がいくつかあります。それを独自に手作業で加工しているのですけれども、その加工自体にもかなり時間がかかりますので、時間がかかるところは本庁が加工して、現場の手間を少しでも減らそうという規格、各営業所の良い所を統合したようなものを渡して、その上で、ここはもう少し加工したいということは、各営業所で工夫してもらおうということで、現場の負担を少し軽くしたいという考え方と各所のいいアイデアを水平展開するという両方の考え方で取り組もうということでもあります。

【座長】

そうしたら、その部分でどうするかは書いても書かなくてもよくて、どういう工夫をするとミスがなくなるか、経路ミスがなくなるのかといった営業所での工夫・方向性がこの場での議論。確かに工夫されているのは分かるのですが。

【事務局】

この様式を決めるにあたっては、各営業所のダイヤ板を出してもらって、実際に統合するとこんな風になりますよというものも現場に見せまして、これだったらいいよというようなかたちで進めておりますので、現場でそれが問題になるとかいうことはないかと。

【事務局】

こういう書きぶりになってしまっているのですけれども、中身は現場の乗務員から出てきた意見や現場で実際に工夫しているような内容で、間違えやすいバス停には色を付ける、この何時何分発は気をつけなさいということで字を大きくするなどの工夫を入れ込んだものを共通様式として皆に配りたいという趣旨で書きこんであります。

【座長】

今の様式にされた効果が分かりませんが、大きくは変えていないということですね。点呼とスタッフダイヤ板は、現場の運転士と管理側を繋ぐ 2 大チャンネルのはずですけれども、その 2 つに関する記述が全体的に少ないかなという印象があります。営業所の中でやること、車の中に何か備え付ける記述はいいのですけれども、つなぐところがあまりないものですから、そういう感じに思いました。他にありますか。

【B 構成員】

市バスの運行ミス等防止対策検討会第 3 回ということで、今までこの検討会を自動車運転課で、課長と係長が担当してやってきたのですよね。それで運営していくはずなのですが、18 ページの「イ」、指導・教育の取り組み・体制の強化というものがあって、括弧アの局一体と

なった体系的な研修・指導・教育とあって、この検討会で提案が出たということで網掛けがしてある。事案の要因分析を行うとともに惹起回数や内容など、職員一人ひとりの状況や事象に応じた、段階的・継続的な指導・教育を実施しますと書いてあるのですが、これはどこが責任を持って実施するのかというのが見えてこない。今までの体系は分からないのですが、事故であれば安全監理担当部があって、担当部長なりがいることが分かるのですが、例えば、一般のタクシーや貨物運送業などで事故を起こした人がいたとして、何回も起こすようであれば適性診断、特別診断、外部から指導を受けて反省し、事故を起こさないようになるところなのですが、サービスについては、主として誰がやるのかということを決めておかないと、検討会でいい案が出ましたというだけで終わりになってしまって、実際に後どうしようとなってしまおうと思う。平成 26 年 11 月 1 日に混成ダイヤの一部見直しをしました、運行ミスは今のところ少ないですよということも分かってきたのですから、具体的に誰が情報を集めて話をして、それを具体的にどうするのかという話が出てこない、このまま第 3 回を終わってありがとうございましたでは少しまずいのかなという気がしました。

【事務局】

指導・教育の部分につきまして、資料 2 の 6 ページでございますが、最初の 1 回、2 回につきましては、基本的には営業所で指導をしてもらおうと。ただ、3 回目以上や中身が非常に重大なもの、重大な事故に結びつくものなどにつきましては、当然営業所も関わってもらわなければ困るのですが、自動車運転課が指導します。その際には、交通局の中に研修所という教育施設もありますので、協力してもらって、例えば、添乗してもらおうというようなかたちで継続的に行い、結果が出たのかということは、営業所と本庁で共有した上で、これでいいのか、さらに必要なのかということをやっていきたいと思っています。

【B 構成員】

営業所役職者、運行管理者、本庁と書いてあるけど、それぞれに具体的な人の名前があって、何かあればすぐにその人たちを招集するということですね。はっきりしておかないと、声をかけても集まらなかったでは困るので。しっかり作っていただければよくわかると思います。

【座長】

今のご説明について、年間 1、2 回というのは、1 年 365 日ということですか。

【事務局】

この 1 回 2 回というのですか？これはですね、運行ミスの回数。

【D 構成員】

年間かと思った。

【事務局】

内容にもよりますが、年間 2 回くらいです。3 回以上起こした方は、私どもが直接。

【B 構成員】

年間というよりは、1 回目・2 回目になったら声をかけて集まる、3 回目・4 回目になったらこれはまずいということで、その情報も本庁に上げると同時に、きちんとしたかたちで指導するということですね。

【事務局】

1 回 2 回といった情報も当然本庁で把握をしており、1 年前はどうだったか、2 年前はどうだったかということも把握していますので、これはまずいのではないかとということであれば、当然本庁も一緒にやるということになろうかと思えます。

【A 構成員】

やはり、誰が、どのようにというのが明確になってないと。そこをしっかりと決めていた方がやりやすい。

【事務局】

「誰が」というのをしっかりと落とし込んで管理をしていきたいと思えます。

【座長】

ひと通りご意見をいただいたかと思うのですが、運行ミスの中には車両流動や信号無視なども含まれています。減らすというよりはゼロにしなければならないものも、全体の中に散ってはいはつきりしないような感じがする。

【事務局】

道路交通法違反などの法令違反は、運行ミスというよりは、発生していること自体が本当は問題だと思っております。この道路交通法違反などにつきましては、運行ミスの中にありますけど、事故防止の中で教育をしているという部分でございます。当然、意識に関わる部分が非常に大きいと思えます。起こす人数は極限られていますので、これは繰り返し、継続的に指導していくということを徹底していきたいと思っております。

【座長】

軽視しているわけではないということはわかりますけど。ひと通りご意見をいただいたということよろしいでしょうか。答申文として残るのが、資料 1 の 15 ページくらいからということで、書き方に指定などはあるのですか。

【事務局】

経過も含めまして、資料 1 そのものを運行ミスの防止対策ということでまとめていきたいと思っております。書きぶりなどにつきまして、ご意見を伺ったということでございますので、公表などにつきましては、この資料 1 の冊子そのものを公表することで最終成果物というように考えております。

【座長】

この場で協議して認めていただいているところも若干ありますが、文章が大事ということもあるかと思いますが、確定したいと思います。いろいろとご意見をいただいたニュアンスなどを微修正していただくということと、いつまでにという努力目標というか中長期的な課題として、あるいは、すぐやるものといつまでにやるものの区分などが問題のようです。まとめ方についてご意見などはありますか。

【座長】

混成ダイヤの解消など、すでに取り組んで効果が出ているので、どんどんやってほしい。報告書としてまとめた時に、前から気にしていたのですが、運行ミス以外の内訳で、運行ミスの方が大事であって、運行ミス以外がその他でいいというかたちですけど、実際には法令違反で、交通事故と結びつくような重要なことなのですよ。それで、先ほども課長がおっしゃったように、事故防止が解決するということで交通局としてもきちんと考えているとおっしゃってくれたわけだけど、このままだと運行ミス以外ということで、今回は運行ミス検討会だからそれだけ報告したからいいですよとおしまいにしてしまうと、皆さんもご存知のハインリッヒの法則から言えば、運行ミスこそが事故に結びつく不安全行動みたいなものなのですよ。そうすると、ここで事実が出ていても何も検討しなかったのは、これは運行ミスの検討会だからいいです、目をつぶって何も意見を言わなかったというのは困ります。今後も、これをふまえて事故防止の中で解決していきますということで改めて考えますということを書いといてもらわないと、これで事故を起こされて、運行ミス・違反もたくさんしていて、誰も何も言わなかったというのでは、これはちょっと。先ほど、座長もおっしゃったように、やはり気になってはいる。

【座長】

方向幕誤掲出と道路交通法違反をすべてひとつで勘定するのめどうかと。4 ページでは、道路交通法違反とそれ以外を分けるべきでは。

【事務局】

法令違反の部分をしっかり分けて書きます。

【座長】

それについても関心を持って見ていますということをおかないと、減っているわけですから。

【D 構成員】

1 回目にも言ったと思いますけど、運行ミス以外って言い方が。法令違反等と書いたら全然違う。運行ミス以外という書き方はやめたほうがいいと思います。

【A 構成員】

やはり、全体的に、誰がいつまでにと、数値目標がないと。物差しというか。例えば、15 ペ

ージの職員の意識改革に関する取り組みがあつて、こういう取り組みをやってもらうのですが、職員全体の意識意欲の向上を図れたかどうかを誰が判断するのか、非常に難しくなるので、こういったところを数値的な目標をするなど、何か書いておかないと、効果の検証は非常に難しい。

【座長】

同じメンバーなるかどうかわかりませんが、PDCA を回してまた検討するということがよくございますので、それが可能な方たちにはしていただくということでいいでしょうか。ずいぶんたくさんのご意見をいただきまして、メモを復唱する時間がありませんが、基本的にはすべて正しいご意見だったと思います。報告書に反映することをしていただく微調整をしていただいて、一点一点確認するというかそういうことでよろしいでしょうか。それではそのようにお願いしたいと思います。

【事務局】

ご意見をいただいた部分につきまして、個別になりますが、送って見ていただいて、そのうえでこれになりましたという方たちで改めてまとめたいと思います。なるべく早く、案の方に手を入れまして、お送りさせていただきますので、今しばらくご協力をお願いいたします。

【座長】

それでは、これで閉じさせていただきます。長時間にわたりまして貴重なご意見をいただき、どうもありがとうございました。第3回の市バスの運行ミス等防止対策検討会を終了いたします。

【事務局】

長時間にわたり、ありがとうございます。今回で最終回とさせていただきます。