

WEB公開用

「貸切バス事業者の安全管理体制の
実態把握等に関する調査」
報告書

令和元年5月

国土交通省 大臣官房運輸安全監理官

はじめに

「貸切バス事業者の安全管理体制の実態把握等に関する調査」報告書は、貸切バス事故の発生を受け、特に中小貸切バス事業者の安全管理体制の実態を把握し、国による評価等を通じて事業者の安全確保・向上の取組を支援するための基礎調査として平成28年度に実施しました。

調査は、事業実態の把握のほかに安全管理の参考になると思われるヒアリング事例、取組も把握していることから、安全管理体制の維持向上のための参考資料としてご活用いただければ幸いです。

要旨

運輸安全一括法の制定により、陸海空の4モードに対して、平成18年10月から運輸安全マネジメント制度が導入された。

その後、関越自動車道高速ツアーバス事故（平成24年4月）を受け、平成25年10月に全ての貸切バス事業者等に評価対象を拡大（約100者⇒約4,200者）している。

一方で、保有車両台数が少ない貸切バス事業者（中小及び零細な貸切バス事業者）に関しては、安全管理体制の実態の詳細把握が済んでいない状況である。平成28年1月に軽井沢スキーバス事故が発生し、改めて運輸事業の安全確保に対する社会的要請が高まっており、中小及び零細な貸切バス事業者に対する取組の前倒しが必要であることから、当事業では中小及び零細な貸切バス事業者について、「安全管理体制の実態把握、把握された実態から安全管理体制の傾向と特徴の分析」として、①自己チェックシートの収集・分析（全事業者を対象とした抽出）、②事業者ヒアリングを行ったものである。双方の分析結果から、中小規模及び零細規模の貸切バス事業者の実態として下記のような点が得られた。

(1) 貸切バス事業者の事業概要

①貸切バス事業としては、中小零細規模事業者が多数を占めている

- ・貸切バス事業者のうち、調査対象とした中小零細規模事業者による自己チェックシート n=597 についてみると、事業規模（人数ベース）は平均 30.4 名であり、中央値は 15.0 名となっており、規模の小さい事業者が多数を占めているのが現状である（P.6 図1）。このため、営業所数は1箇所と回答した事業者が多数を占めている（P.9 図4）他、保有車両10両未満が全体の約半数、20両未満で全体の77%を占めている（P.10 図6）。

注) 但し、チェックシートは貸切バス事業についてのみ記入されている傾向にあり、グループ会社の子会社が貸切バス事業を行っているケースや、他事業と兼業しているケー

スも実際には存在する。このため、実質的な事業規模、車両台数等は集計データよりも大きくなる可能性があることに留意が必要である。

②総じて平均年齢が高く、零細規模ほど社員の高齢化問題に直面している (P.7 図2)

- ・事業者の平均年齢について、中小規模事業者は、50代前半がボリュームゾーン、零細規模事業者は50代後半がボリュームゾーンになっている。
- ・特に零細規模事業者においては、中小規模事業者以上に従業員の高齢化という問題に直面しているのではないかと考えられる。中には、平均年齢が60代後半という事業者もみられた。

③平均勤続年数が全体で8.3年と、勤続年数が短い傾向にある (P.8 図3)

- ・中小規模と零細規模を比較して目立った差異はみられなかった。
- ・全体として平均勤続年数は8.3年となっており、中には3年未満の事業者もあることから勤続年数が短い傾向がみられる。

注) 許可年月日が2000年代以降の事業者も含んでおり、このような事業者は平均勤続年数が必然的に短くなる点には留意が必要である。

④事故件数は、各社によって捉え方が異なるため、データの精緻化が課題である (P.11 図7)

- ・自己チェックシートの集計結果は、過去3年平均の事故件数をみると、0件が多数を占めている。
- ・事業者ヒアリングでは、報告義務のある事故のみならず、社内で管理している軽微な事故も「事故」としてカウントしている事業者も確認されている。このようなことから、今後データの精緻化が課題である。

⑤零細規模事業者の許可年月日は2000年代が突出している (P.13 図8)

- ・中小規模では、1990年代から2000年代が多く、零細規模では2000年代が突出している。規制緩和により参集した事業者数が増加した結果と考えられる。

⑥貸切バス事業者の業態は、多岐に渡っている

- ・本調査にて事業者ヒアリングを行った8社においても、業態は多岐に渡っていた。

【概要】

- ・グループ会社で親会社が運輸安全マネジメント評価対象である事業者

- ・農家との兼業で、地元団体（JA）関係の輸送のみ行っている事業者
- ・旅行会社からの案件を中心に受託している事業者
- ・ロケバスを運行している事業者で、一般貨物輸送と兼業している事業者
- ・特定輸送等と兼業で貸切バス事業を行っている事業者

(2) 貸切バス事業者の業務について

①貸切バス事業者の約70%が兼業、約30%が専業である (P.13 図9)

- ・中小規模と零細規模で目立った違いはみられなかった。全体として兼業していると回答した事業者が約70%弱となっている。
- ・事業者ヒアリングでは、「農業との兼業で、地元団体（JA）関係の輸送のみ行っている事業者」「ロケバスを運行している事業者で、一般貨物輸送（主にテレビ局や制作会社への機材運搬）と兼業している事業者」「路線バスと兼業で貸切バス事業を行っている事業者」などが確認出来た。

②業務の様態として多いのは、「旅行会社からの依頼」、「企業・学校・マンション送迎バス」、「行楽シーズンの観光バス」である (P.15 図11)

- ・業務の様態として、回答が多かった順に「旅行会社からの依頼」、「企業・学校・マンション送迎バス」、「行楽シーズンの観光バス」となっている。中小規模、零細規模共に同様の傾向である。
- ・「地元自治会等の依頼」「企業・学校・マンション送迎バス」「会葬者の送迎バス」など、地域内において走行距離が観光バスと比べて短いと想定される業務についても一定の回答がみられた。

③零細規模よりも中小規模事業者において旅行代理店からの依頼割合が高くなっている (P.16 図12)

- ・中小規模事業者は、旅行代理店からの依頼割合が平均で47.7%となっており、零細規模の29.5%と比較して高くなっている。
- ・零細規模においては、10%以下と回答した事業者が半数近くとなっている。

④零細規模よりも中小規模事業者が宿泊で移動する業務を受けている傾向にある (P.17 図13)

- ・全体では、宿泊が平均で26.4%となっている。中小規模では1%～30%の範囲で回答した事業者数が多くなっている。零細規模では、1～10%と回答した事業者が突出しており、中小規模事業者の方が宿泊で移動する業務を受けている傾向にある。

⑤零細規模よりも中小規模のガイドの添乗割合は高いものの、全体ではガイドが添乗しない業務が大半である (P.18 図 14)

- ・中小規模において平均値は 17%となっており、零細規模の 8.6%と比較するとやや高くなっている。全体では 13%に留まっており、ガイドが添乗しない業務が大半である。

⑥10月～11月を繁忙期、12月～3月を閑散期と回答した事業者が多い (P.19 図 15 P.20 図 16)

- ・中小規模と零細規模で目立った違いはみられなかった。
- ・全体では 10月～11月の行楽シーズンを繁忙期と回答した事業者が多くなっている。また 5月～6月にかけて次いでいる。閑散期は 12月～3月にかけてと回答している傾向がみられる。(※スキーバスなど、どのような業務を受注しているかによって異なると考えられる。)

(3) 安全管理の考えと計画

①PDCAサイクルのA→Pにおいて、課題と感じている傾向がみられる

- ・自己チェックシート「安全管理の考え方と計画」の各項目について、総じて「○」と回答している傾向にある（各項目平均約 452 個）。
- ・一方で、「安全を確保するために必要な人員の採用、配置及び設備（車両等）の更新整備などを行っているか。」(434 個)、「見直し、改善を行っているか」(365 個)、「安全に関する日々の取組みに問題があった場合、改善や対策等を講じているか。」(396 個)といったPDCAサイクルのA→Pに係るところにおいて、「○」と回答している割合が低くなっている。その傾向は中小規模よりも零細規模の方が低くなっている。

②零細規模ほど、運輸安全マネジメントへの理解が課題となっている傾向がみられる

- ・自己チェックシートの「代表者（経営者）、安全統括管理者等に対する運輸安全マネジメントに関する（外部研修等の受講を含む）を行っているか。」という質問について、中小規模（205 個）よりも零細規模（176 個）の方が「○」と回答している割合が低くなっている傾向がみられることから、中小規模以上に零細規模では運輸安全マネジメントへの理解に課題があると考えられる。
- ・バス協会に加入している事業者であっても、情報は入手しているものの、運輸安全マネジメントへの理解は進んでいない、または理解を深めるためのセミナーを国土交通省主催で行っていることを知らなかったという話も事業者ヒアリングにおいて一部確認されている。

③零細規模ほど、見直しと改善が課題となっている傾向がみられる

- ・中小規模においても「○」（各項目平均約 213 個）の回答はやや低くなる傾向はあるものの、零細規模においては「○」（各項目平均約 178 個）の回答がいずれの項目も低くなっている。

(4) 運輸安全マネジメントへの取組について

中小零細規模事業者で運輸安全マネジメントに取り組んでいる（または取り組み始めている）ケースとして、事業者ヒアリング（8件）から以下のようなことを確認された。

①グループ会社の知見（運輸安全マネジメント）を自社に取り入れているケース（1件）

- ・グループ会社であり、親会社が運輸安全マネジメント評価対象事業者である。親会社で取り組んでいることを学び、有用と思われることは、自社に取り入れるようにしている。

②経営者以外の安全統括管理者の育成に努めているケース（2件）

- ・会社の成長に伴い、経営者自身が運輸安全マネジメントの必要性を感じ、国交省主催のセミナー等を聴講して知見を得ている。また、社内の業務改善を任せ、運輸安全マネジメントへの取組及び将来の安全統括管理者の育成に努めている。

③安全統括管理者の外部からの登用しているケース（2件）

- ・安全統括管理者の力量を持った人材を外部から登用して運輸安全マネジメントに取り組んでいる。

一方で、運輸安全マネジメントに取り組んでいないケースとして、「勉強したいと考えているが、国土交通省でセミナーを開催していることを知らなかった」「バス協会から情報は入手しているが理解に至っていない」といった事業者も確認された。

(5) 安全管理上有効ではないかと考えられる取組について

①貸切バス事業以外の業務を獲得し、運転士の状況に合わせた人員配置としている（6件）

- ・マネジメントにおいて、高齢化に合わせた業務を獲得出来ている事業者がいくつかみられた。つまり、兼業で事業を行っているところほど、運転士の年齢や体調、スキルに合わせた仕事の割り振りを工夫している傾向にある。
- ・結果的に、高齢ドライバーの増加等に係る顕在化されているリスクへの対応にもつながっているのではないかと考えられる。

- ・また、業務の割り振りだけでなく、ヒアリング先ほぼ全てにおいて、運行管理者が日々
の声掛けや会話を重視している。会話の中での気持ちや顔色などチェックしている
のことであった。

【例】

- ロケバス事業者では、ロケバス業務（時間が不規則で拘束時間も長い）と機材運搬業
務（テレビ局や製作会社などを周って機材運搬を行う。日中で時間が決まっている。）
高齢になって肉体的にロケバス業務が難しい場合などにおいて、機材運搬業務に移行
させたり、事務所業務にポストを設けて長く働ける環境を作っている。）
- 農業と兼業でバス会社を経営しているケースでは、高齢ドライバーが乗務するこ
が多い。但し、地元団体（JA）の会合への輸送のみ行っており、走行距離や拘束時間
の短い仕事しか受けないようにしている。
- 路線バスや特定輸送の業務と貸切バス業務間で、運転士の特性やスキル、年齢や体調
を踏まえて業務調整を行っている。

②軽微な事故も含めて「事故」と捉え、改善を進めている（4件）

- ・各社によって、事故の考え方は大きく分けて「報告義務のある事故」とするか「社内
で管理している軽微な事故」まで含むかの2パターンみられた。
- ・軽微な事故であっても、社内で事故報告書を作成し、再発防止に努めている事業者も
ヒアリングにおいて確認された。

③安全統括管理者（経営トップ以外）の採用と育成を行っている（4件）

- ・社内の業務改善を任せ、運輸安全マネジメントへの取組及び将来の安全統括管理者の
育成に努めているケースや、安全統括管理者の力量を持った人材を外部から登用して
運輸安全マネジメントに取り組んでいるケースなどがヒアリングで確認された。
- ・経営トップ以外に安全統括管理者を任せられる人材を採用または育成しているケー
スにおいて社内での改善や運輸安全マネジメントへの取組を進めていくことにつなが
っているのではないかと考えられる。

2. 中小零細規模事業者への展開に向けて

以上の結果を踏まえて、今後の中小零細規模事業者への運輸安全マネジメントの展開に
向けて、評価対象事業者の優先順位付けやスクリーニングにおいて有効ではないかと考え
られる点を整理する。また、今回の調査では十分な結論が得られていないものの、今後の
調査で深めていくべき点について整理する。

(1) 優先順位付けやスクリーニングにおいて有効と考えられる点

①各社の業態、ビジネスモデルの把握

- ・本調査において、兼業で事業を行っているところは、運転士の年齢や体調、スキルに合わせた仕事の割り振りを工夫していた。
- ・評価前に専業、兼業の把握に加え、業態やビジネスモデルの概要を掴んでおくことで、評価対象の選定等に活用できるのではないかと考えられる。
- ・また、グループ会社等の構造になっている場合、グループ会社間での情報共有や相互啓発、内部監査の実施などを行っているかどうか重要な視点と考えられる。
- ・専業の貸切バス事業者において、運転士の高齢化への対応をどのように進めているのかなど、より詳細な調査が必要ではないかと考えられる。

②安全統括管理者（経営トップ以外）の配置

- ・経営トップ以外に安全統括管理者の力量を持った人材を配置出来ているかどうか安全管理上重要と考えられる。
- ・特に、安全統括管理者を育成していくという視点を持っているかどうかは極めて重要ではないかと考えられる。（経営トップが兼務しても制度上は問題ないが、育成するという視点）

③事故の捉え方と改善活動

- ・事故の捉え方について、軽微な事故も含めて事故として捉え、再発防止に向けた社内の改善活動（PDCA）を行っているかどうか確認すべき視点ではないかと考えられる。

④零細規模における運輸安全マネジメント

- ・零細規模事業者（主に10両未満）は、非常に少人数の体制となっており、経営トップと管理者1名（夫婦の場合もあり）で全体が把握されている傾向にある。

(2) 調査における今後の課題

①中小零細規模事業者の財務面と安全への取組の関係について

- ・今回の調査では、ヒアリング実施事業者において決算書等の財務情報の確認までは至っていない。今後の調査において調査方法の工夫は必要と考えられるが、財務面と安全への取組の関係について調査を進めていくことが課題である。

②インバウンドへの取組を行っている事業者に対する調査

- ・今回の調査でヒアリング対象とした8社において、インバウンドへの取組を積極的に行い、重点を置いているという事業者がいなかった。今後、調査対象として選定してヒアリングを行っていくことが課題である。

③ベンチマーク先の選定と調査

- ・今回の調査では、自己診断チェックリストの記入情報を基に、ヒアリング対象先を抽出し、アポイントを取得した。例えば、零細規模事業者においてベンチマークとなるような事業者の抽出と調査を進めていくことは、零細規模事業者に対してどのレベルまで運輸安全マネジメントの取組を求めていくべきかということにもつながると考えられるため必要である。

④事業者ヒアリングの規模を拡大した調査の実施

- ・自己診断チェックリストに加え、事業者ヒアリング8社を通じて今回の調査では仮説がいくつか設定されたという段階である。今回得られた仮説の深堀や新たな知見の獲得に向けて、事業者ヒアリング数を拡大した調査が必要ではないかと考えられる。

目次

要旨

第1章 事業の目的	1
第2章 実施方法	2
1. 調査方針	2
第3章 安全管理体制の実態把握、把握された実態から安全管理体制の傾向と特徴の分析	6
1. 中小規模、零細規模別分析	6
(1) 事業の概要	6
(2) 業務について	13
(3) 安全管理の考えと計画	21
(4) コミュニケーション	26
(5) 事故等情報の収集・活用	31
(6) 安全管理体制における取組	35
(7) 見直しと改善	39
(8) 自己チェックシート分析のまとめ	42
2. 事業者ヒアリング	45
(1) 各社ヒアリング調査結果	45
(2) ヒアリング結果を踏まえたまとめ	62
第4章 本調査全体のまとめ	64
1. 本調査全体のまとめ	64
(1) 貸切バス事業者の事業概要	64
(2) 貸切バス事業者の業務について	65
(3) 安全管理の考えと計画	66
(4) 運輸安全マネジメントへの取組について	67
(5) 安全管理上有効ではないかと考えられる取組について	67
2. 中小零細規模事業者への展開に向けて	68
(1) 優先順位付けやスクリーニングにおいて有効と考えられる点	68
(2) 調査における今後の課題	69

参考資料

1. 自己チェックシート様式
2. 中小規模・零細規模、兼業・専業別分析

第1章 事業の目的

運輸安全一括法の制定により、陸海空の4モードに対して、平成18年10月から運輸安全マネジメント制度が導入された。

その後、関越自動車道高速ツアーバス事故（平成24年4月）を受け、平成25年10月に全ての貸切バス事業者等に評価対象を拡大（約100者⇒約4,200者）している。

一方で、保有車両台数が少ない貸切バス事業者（中小及び零細な貸切バス事業者）に関しては、安全管理体制の実態の詳細把握が済んでいない状況である。

また、平成28年1月に軽井沢スキーバス事故が発生し、改めて運輸事業の安全確保に対する社会的要請が高まっており、中小及び零細な貸切バス事業者に対する取組の前倒しが必要であることから、中小及び零細な貸切バス事業者について、以下の調査を実施することとする。

（1）安全管理体制の実態把握、把握された実態から安全管理体制の傾向と特徴の分析

1. 安全管理体制の実態把握

運輸安全監理官室が保管している貸切バス事業者が作成・送付した「自己チェックシート」を母集団とし、サンプルを抽出する。抽出したサンプルから安全管理体制の実態把握を行う。左記に加え、「自己チェックシート」から得ることの出来る情報を補完すべく、実際に中小及び零細な貸切バス事業者へ訪問し、ヒアリングを実施する。

2. 把握された実態から安全管理体制の傾向と特徴の分析

抽出したサンプルを集計するとともに、中小及び零細な貸切バス事業者に対してヒアリングを行い得られた情報をまとめる。これらを基に「自己チェックシート」から導かれた実態とヒアリングにより収集した実態との差異分析を行い、安全管理体制の傾向と特徴の分析を行う。

第2章 実施方法

1. 調査方針

(1) 分析対象とする事業者の抽出

運輸安全監理官室が保管している貸切バス事業者が作成・送付した「自己チェックシート（約 2,300 枚）」から、中小規模、零細規模別に以下の 1.及び 2.のとおり抽出して、中小規模事業者及び零細規模事業者の事業概要・様態、組織、安全管理体制を比較調査し、傾向と特徴を分析する。

1. 全事業者を対象とした抽出
 中小規模、零細規模：各 200 者程度
2. 関東運輸局の事業者を対象とした抽出
 中小規模、零細規模：各 100 者程度

注 1. 本調査における中小規模とは車両数 10～49 両の事業者とし、零細規模とは車両数 10 両未満の事業者とする。

注 2. 関東運輸局の事業者とは、東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、茨城県、栃木県、群馬県、山梨県に所在地がある事業者をいう。

表 1 抽出元とした自己チェックシートの内訳

関東運輸局以外	中小規模	零細規模	全体	関東運輸局	中小規模	零細規模	全体
広島県	18	44	62	東京都	80	138	218
島根県	4	22	26	神奈川県	27	30	57
岡山県	10	45	55	千葉県	51	94	145
山口県	4	27	31	茨城県	57	106	163
鳥取県	0	7	7	栃木県	28	52	80
徳島県	7	20	27	群馬県	18	28	46
香川県	14	9	23	山梨県	11	25	36
愛媛県	12	18	30	埼玉県	44	110	154
高知県	9	10	19	小計	316	583	899
新潟県	31	25	56	合計	994	1,548	2,542
長野県	27	57	84				
富山県	13	2	15				
石川県	18	19	37				
愛知県	20	43	63				
静岡県	47	24	71				
岐阜県	17	35	52				
三重県	10	9	19				
福井県	16	16	32				
大阪府	20	27	47				
京都府	10	18	28				
奈良県	3	8	11				
滋賀県	7	9	16				
和歌山県	12	11	23				
兵庫県	26	43	69				
福岡県	43	36	79				
大分県	9	23	32				
熊本県	20	26	46				
長崎県	16	30	46				
佐賀県	8	13	21				
宮崎県	11	19	30				
鹿児島県	18	39	57				
沖縄県	16	12	28				
北海道	58	84	142				
青森	23	17	40				
岩手	19	35	54				
宮城	37	29	66				
秋田	6	13	19				
山形	11	16	27				
福島	28	25	53				
小計	678	965	1,643				

表 2 抽出した自己チェックシートの内訳

関東運輸局以外	中小規模	零細規模	全体	関東運輸局	中小規模	零細規模	全体
広島県	9	7	16	東京都	27	25	52
島根県	4	0	4	神奈川県	6	6	12
岡山県	6	6	12	千葉県	16	16	32
山口県	4	4	8	茨城県	19	17	36
鳥取県	0	4	4	栃木県	8	8	16
徳島県	4	4	8	群馬県	4	4	8
香川県	2	2	4	山梨県	4	4	8
愛媛県	3	5	8	埼玉県	18	18	36
高知県	2	2	4	小計	102	98	200
新潟県	6	6	12	合計	302	298	600
長野県	10	10	20				
富山県	2	2	4				
石川県	4	4	8				
愛知県	8	8	16				
静岡県	8	8	16				
岐阜県	7	5	12				
三重県	2	2	4				
福井県	4	4	8				
大阪府	8	8	16				
京都府	4	4	8				
奈良県	2	2	4				
滋賀県	2	2	4				
和歌山県	2	2	4				
兵庫県	8	8	16				
福岡県	11	9	20				
大分県	4	4	8				
熊本県	6	6	12				
長崎県	6	6	12				
佐賀県	2	2	4				
宮崎県	5	3	8				
鹿児島県	6	6	12				
沖縄県	4	4	8				
北海道	17	15	32				
青森	6	6	12				
岩手	4	8	12				
宮城	8	8	16				
秋田	1	3	4				
山形	3	5	8				
福島	6	6	12				
小計	200	200	400				

(2) 分析の視点

- ・(1)で抽出した調査票についてデータ化し、協議の上で「中小規模、零細規模別」「貸切バス事業の専業、兼業別」に分析を行う。

(3) ヒアリング調査の実施

- ・首都圏に所在地がある中小規模事業者 5 者程度、零細な貸切バス事業者 5 者程度に対してヒアリングを実施し、事業概要・様態、組織、安全管理体制を調査して自己チェックシートの分析の補完を行う。
- ・ヒアリング先の選定は、東京、千葉、埼玉、茨城の都道府県から自己チェックシートの内容をベースに優良な取組を行っているのではないかと想定される事業者について、可能な限り零細事業者を中心に抽出しアポイントを取得した。
- ・ヒアリング先については、(1)で抽出した事業者に限らない。
- ・事業者に対してのヒアリング項目については、(1)の分析結果も踏まえた上で整理する。(詳細は「ヒアリング調査票」を参照)

第3章 安全管理体制の実態把握、把握された実態から安全管理体制の傾向と特徴の分析

1. 中小規模、零細規模別分析

(1) 事業の概要

①社員数（名）

中小規模	平均値は 45.9 名、中央値は 29.0 名となっている。平均値と中央値の乖離が大きくなっている。これは主に、10 名以下の事業者の割合が低いことが要因である。
零細規模	平均値は 14.6 名、中央値は 9.0 名となっている。10 名以下の事業者が約 60% を構成しており、11 名～20 名を合算すると約 85% を構成している状況である。
全体	平均値は 30.4 名、中央値は 15.0 名となっている。平均値と中央値の乖離が大きくなっている。これは主に、10 名以下の事業者が全体の約 3 分の 1 を占めていることが要因である。

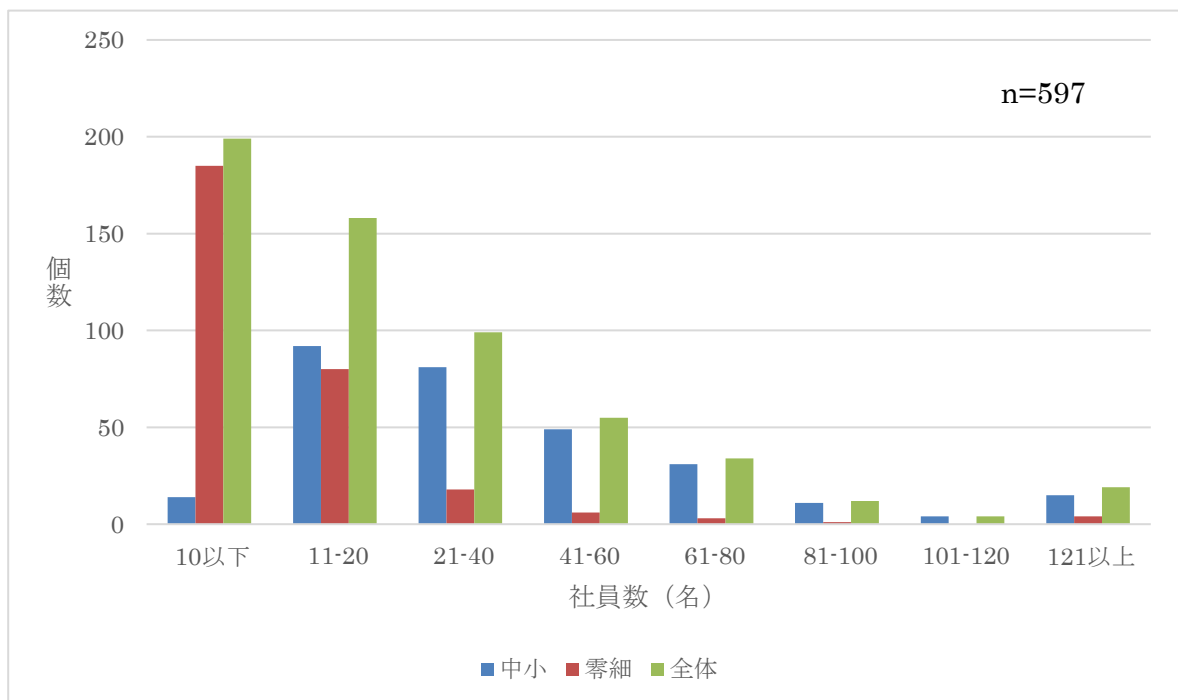


図 1 社員数(名)

②平均年齢

中小規模	平均値は 53.2 歳、中央値は 52.9 歳となっている。50 歳代前半がボリュームゾーンとなっている。次いで、40 歳代後半がボリュームゾーンとなっている。50 歳代後半も僅差で続いている。
零細規模	平均値は 55.0 歳、中央値は 56.0 歳となっている。50 歳代後半がボリュームゾーンとなっている。次いで、50 歳代前半がボリュームゾーンとなっている。
全体	平均値は 54.1 歳、中央値は 54.0 歳となっている。50 歳代前半がボリュームゾーンとなっている。僅差で 50 歳代後半が続いている。次いで、40 歳代後半、60 歳代前半となっている。

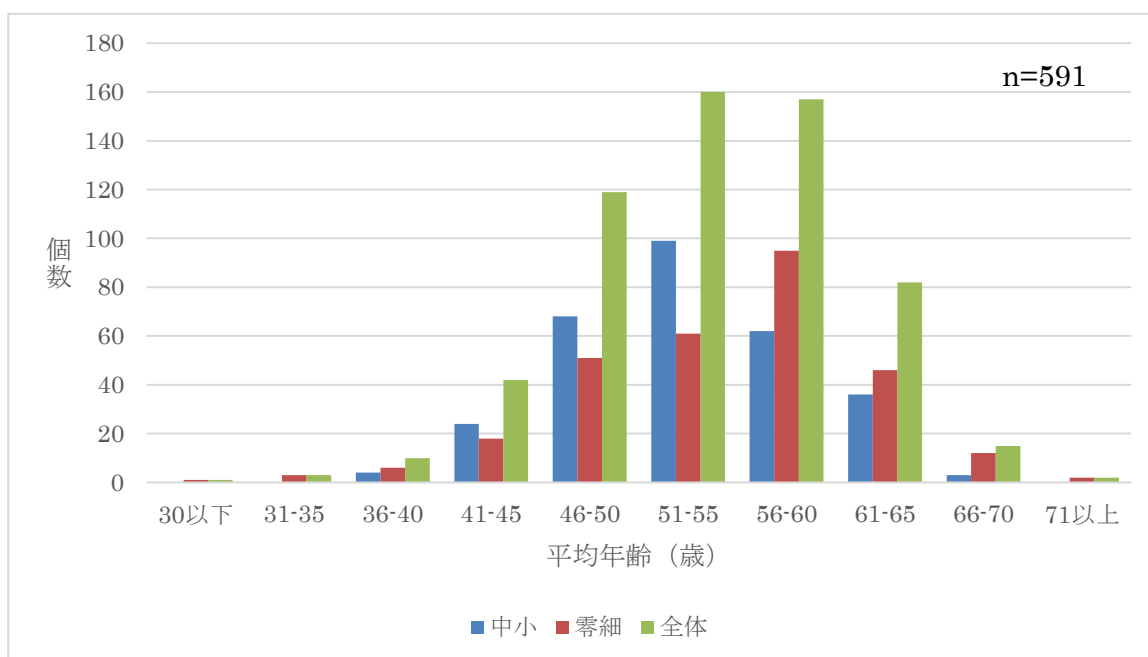


図 2 平均年齢

③平均勤続年数

中小規模	平均値は 8.5 年、中央値は 8.0 年となっている。6～9 年未満がボリュームゾーンとなっている。次いで、9～12 年未満、3～6 年未満となっている。
零細規模	平均値は 8.2 年、中央値は 7.0 年となっている。6～9 年未満がボリュームゾーンとなっている。次いで、3～6 年未満、9～12 年未満となっている。
全体	平均値は 8.3 年、中央値は 7.7 年となっている。6～9 年未満がボリュームゾーンとなっている。次いで、同数で 3～6 年未満、9～12 年未満となっている。勤続年数 18 年以上は少なくなっている。

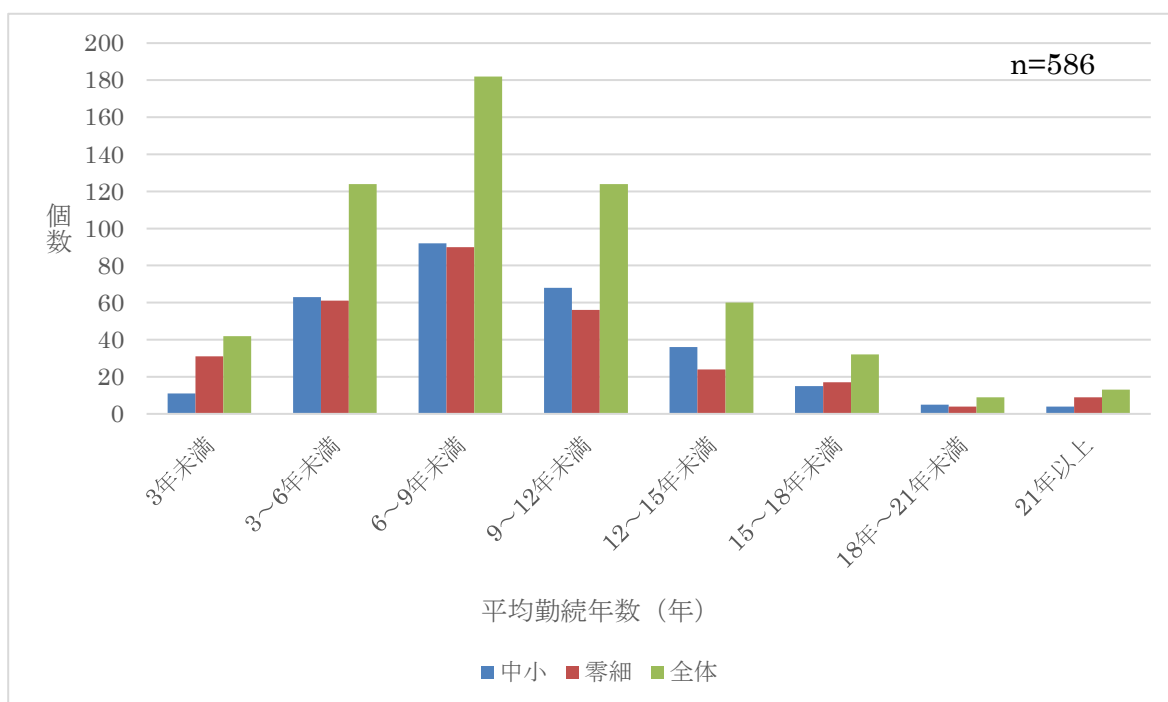


図 3 平均勤続年数

④営業所数

中小規模	平均値は 1.6 箇所、中央値は 1.0 箇所となっている。1.0 箇所が約 60%を構成している。
零細規模	平均値は 1.1 箇所、中央値は 1.0 箇所となっている。1.0 箇所が約 87%を構成している。
全体	平均値は 1.3 箇所、中央値は 1.0 箇所となっている。1.0 箇所が約 75%を構成している。次いで、2.0 箇所が約 15%を構成している。

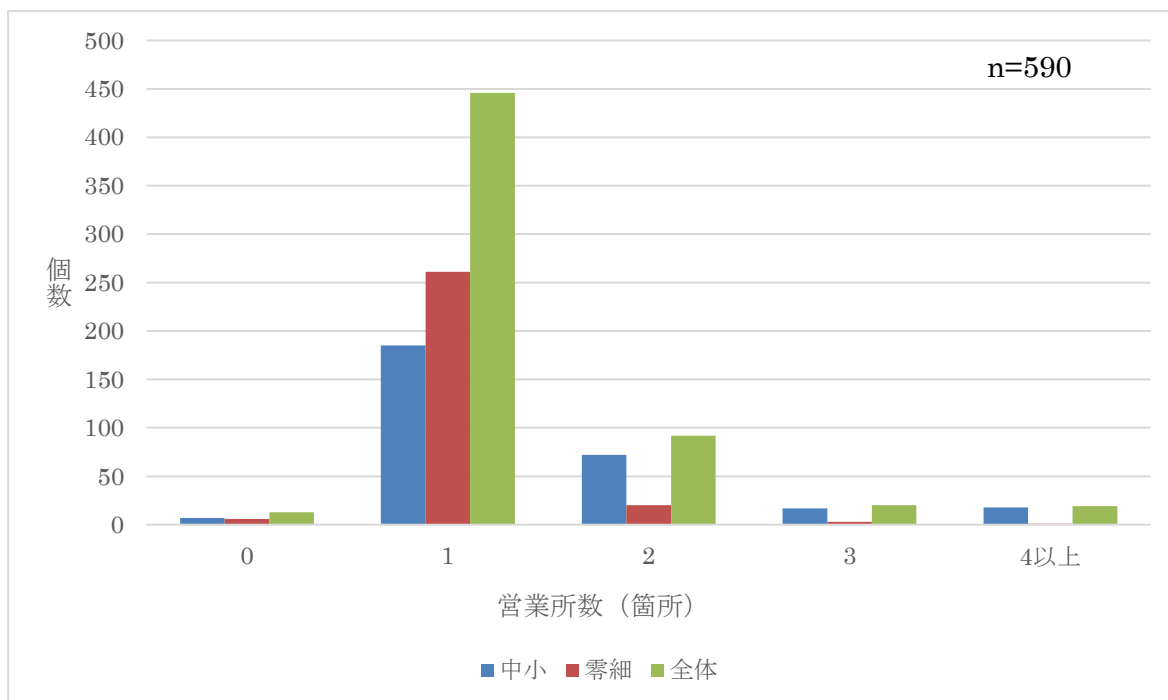


図 4 営業所数

⑤保有車両

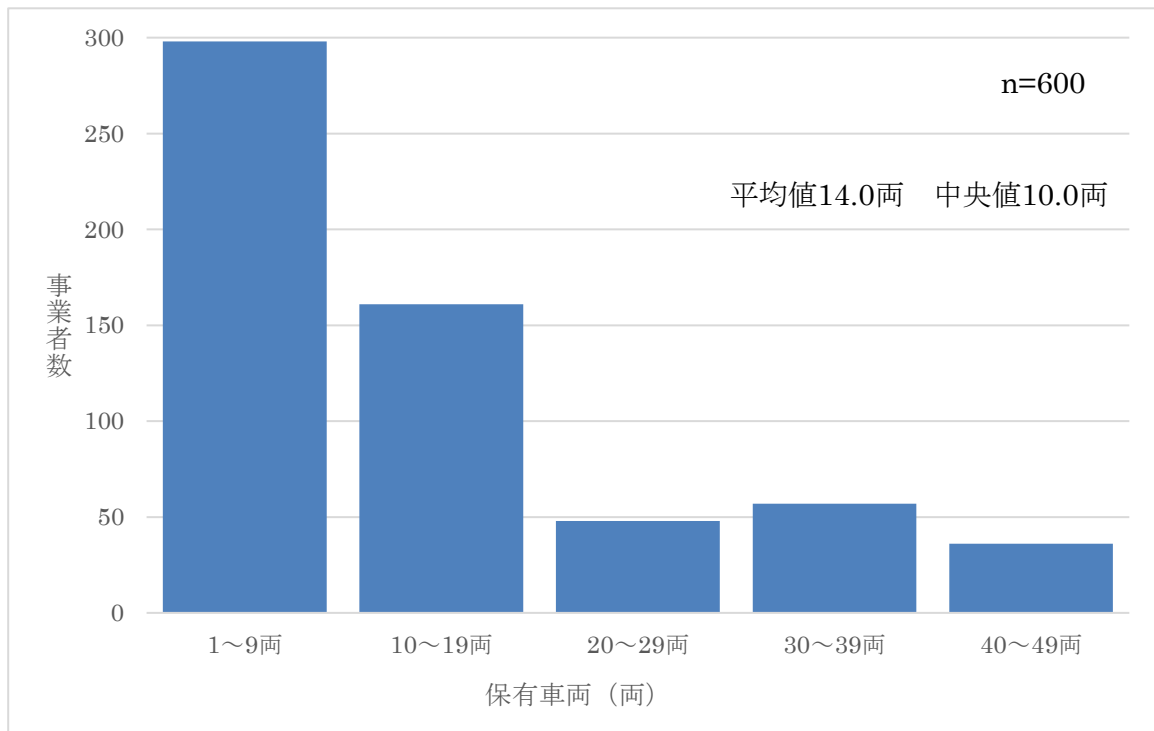


図 5 保有車両全体(ヒストグラム)

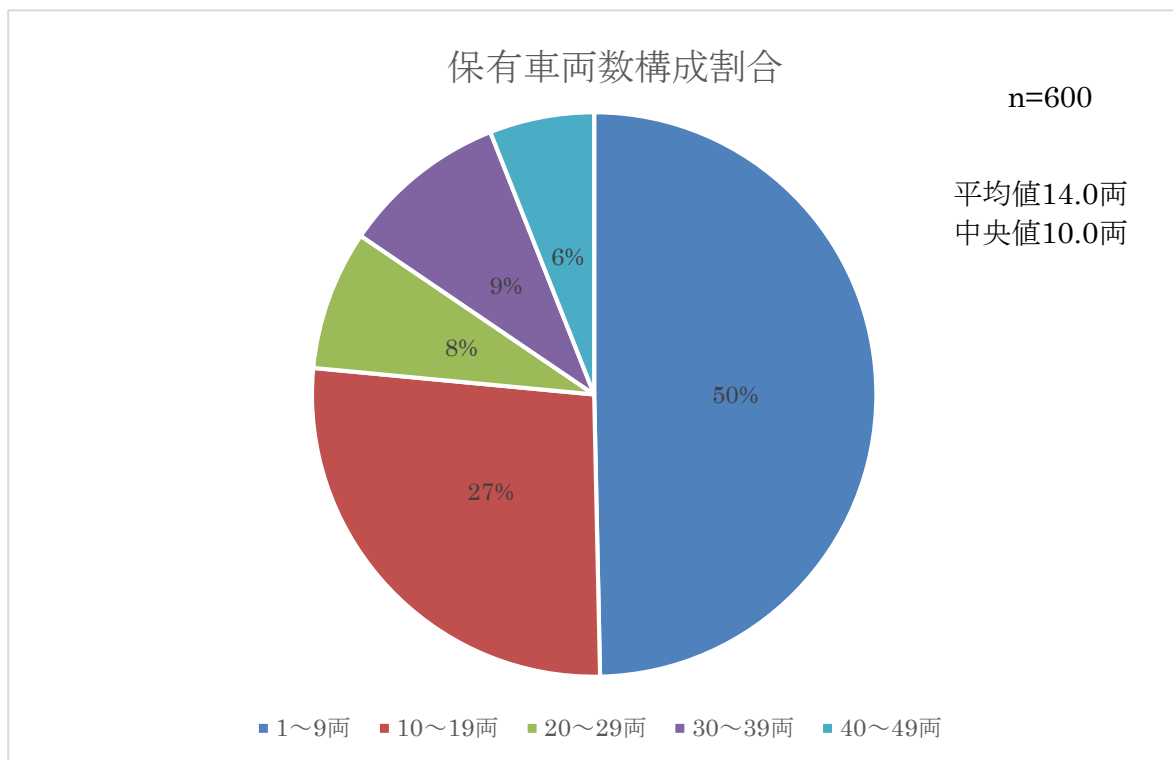


図 6 保有車両全体(円グラフ)

⑥事故件数（過去3ヵ年平均）

中小規模	平均値は 3.5 件、中央値は 0.0 件となっている。0 件が約 53%を構成している。次いで、0～3 件未満が約 21%を構成している。
零細規模	平均値は 0.4 件、中央値は 0.0 件となっている。0 件が約 85%を構成している。次いで、0～3 件未満が約 12%を構成している。
全体	平均値は 1.9 件、中央値は 0.0 件となっている。0 件が約 69%を構成している。次いで、0～3 件未満が約 17%を構成している。

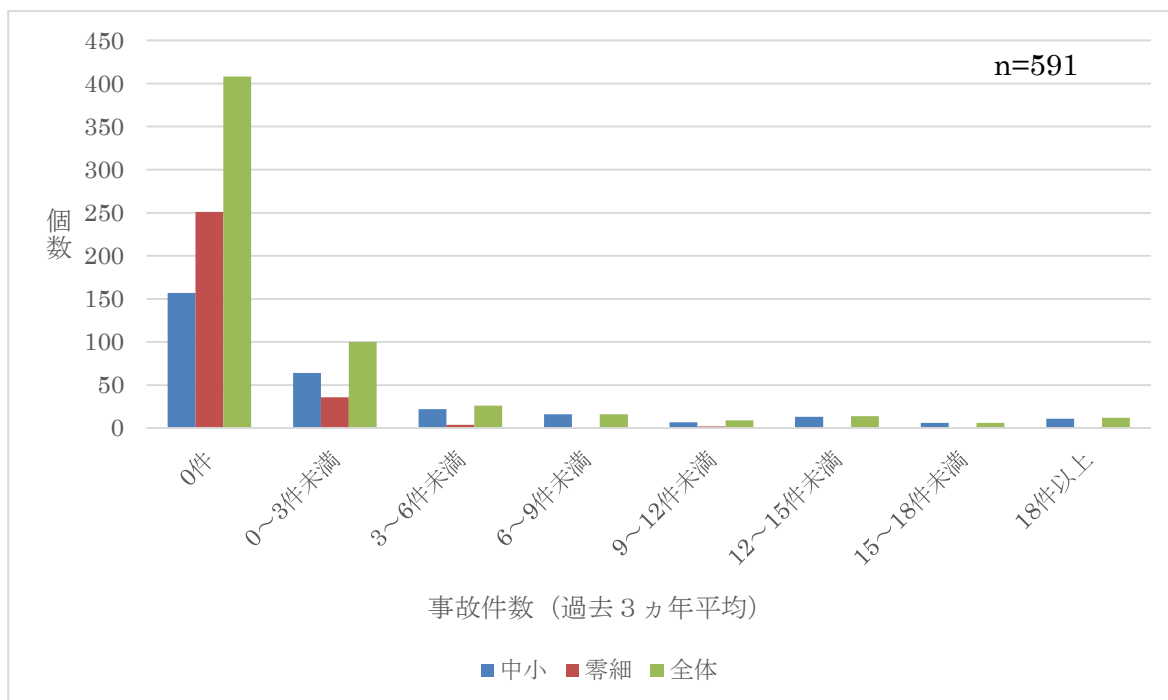


図 7 事故件数(過去3ヵ年平均)

注) 事故件数については、各社によって事故の定義が異なる（警察の実況見分が必要な重大事故のみ、報告義務のあるものまで、社内で管理している軽微な事故もカウントしている）可能性がある点に留意が必要である。

⑦許可年月日

中小規模	平均値は 1995 年 5 月 27 日、中央値は 1998 年 11 月 9 日となっている。ボリュームゾーンは 2000 年代が約 36%、1990 年代が約 34%となっている。
零細規模	平均値は 2001 年 8 月 17 日、中央値は 2001 年 10 月 10 日となっている。ボリュームゾーンは 2000 年代が約 53%となっている。次いで、1990 年代が約 22%となっている。
全体	平均値は 1998 年 6 月 27 日、中央値は 2000 年 8 月 10 日となっている。ボリュームゾーンは 2000 年代が約 45%となっている。次いで、1990 年代が約 28%となっている。

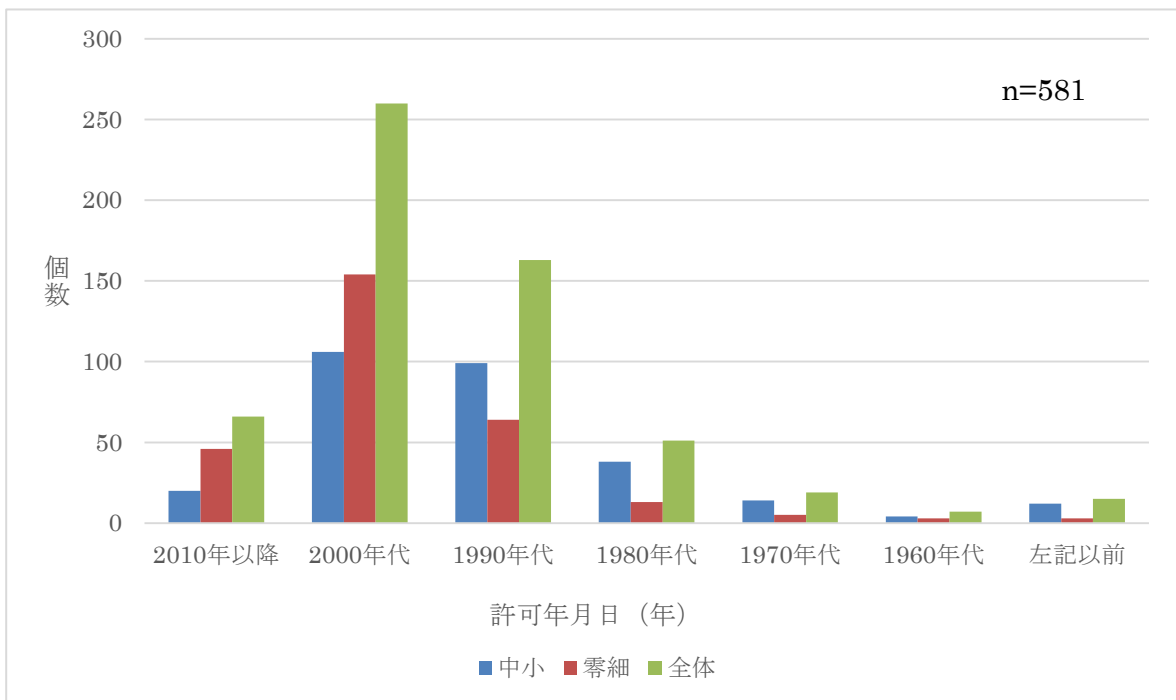


図 8 許可年月日

(2) 業務について

①貸切バス事業を専業、兼業

全体として、兼業比率の方が高くなっており、中小規模も零細規模も60%台となっている。中小規模の方が零細規模より約4.5%高くなっている。

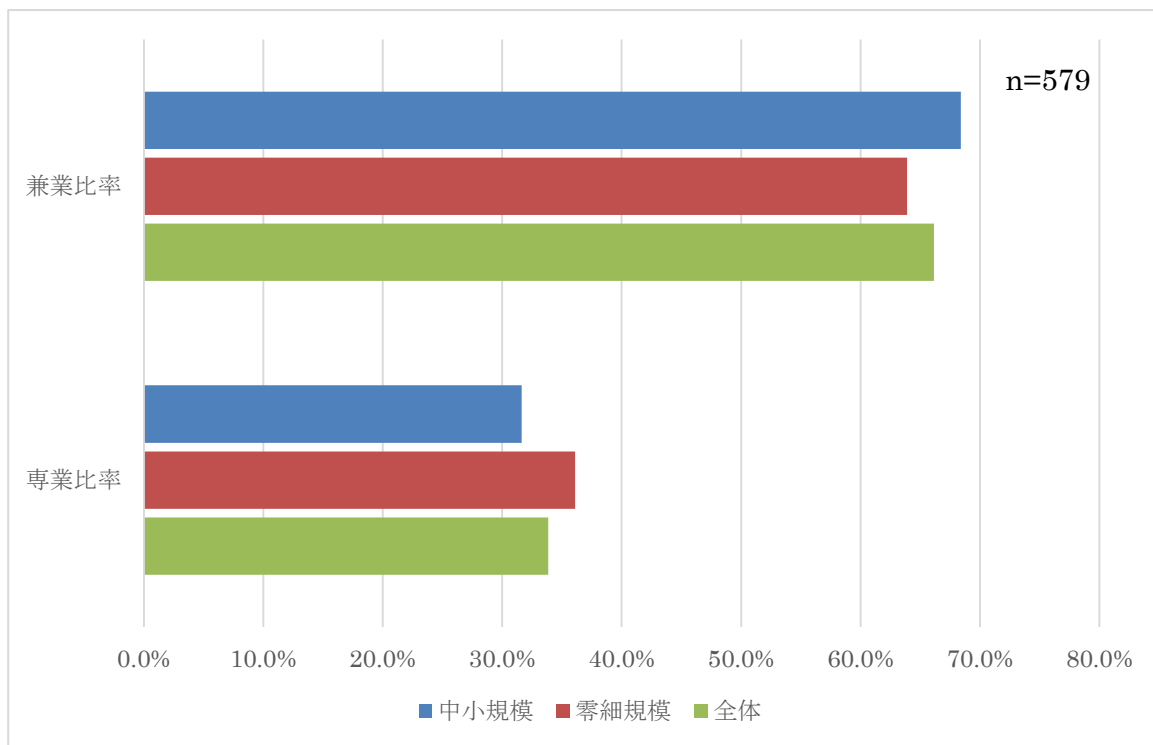


図 9 専業兼業比率

②代表者と安全統括管理者の兼務割合

全体として、分業比率の方が高くなっている。中小規模の分業比率は 64.2%であり、分業比率の方が高くなっている。零細規模の分業比率は 48.3%であり、分業比率の方がやや低くなっている。

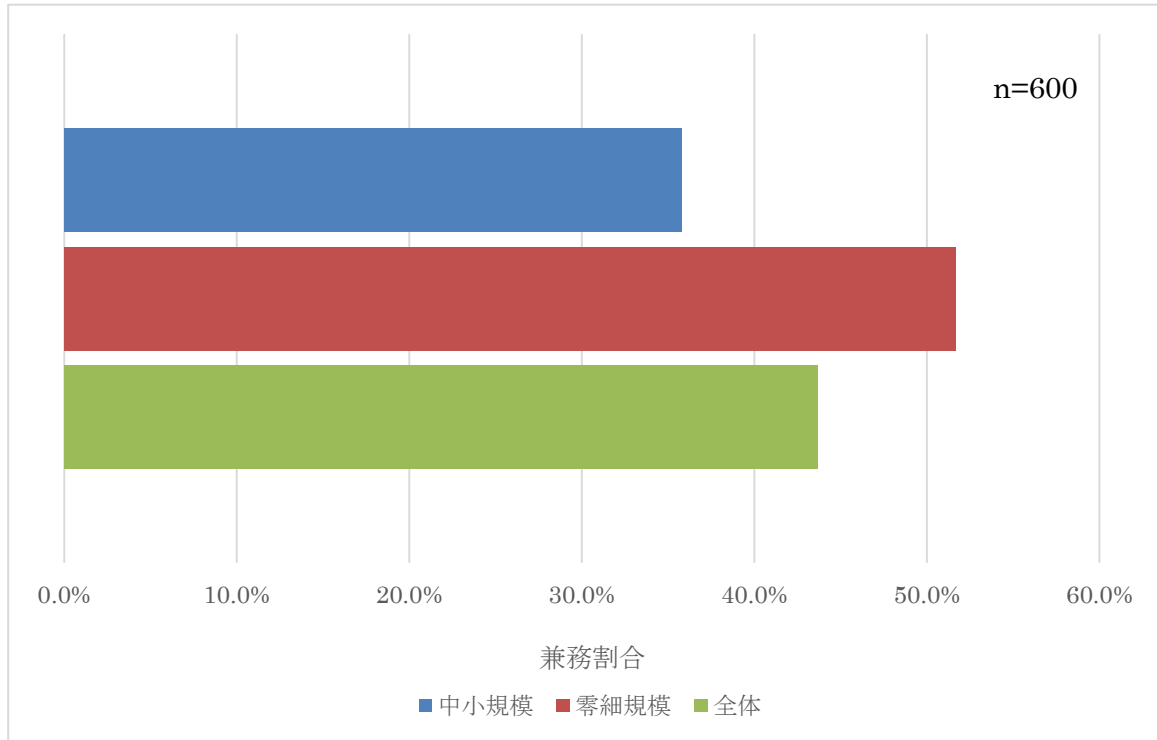
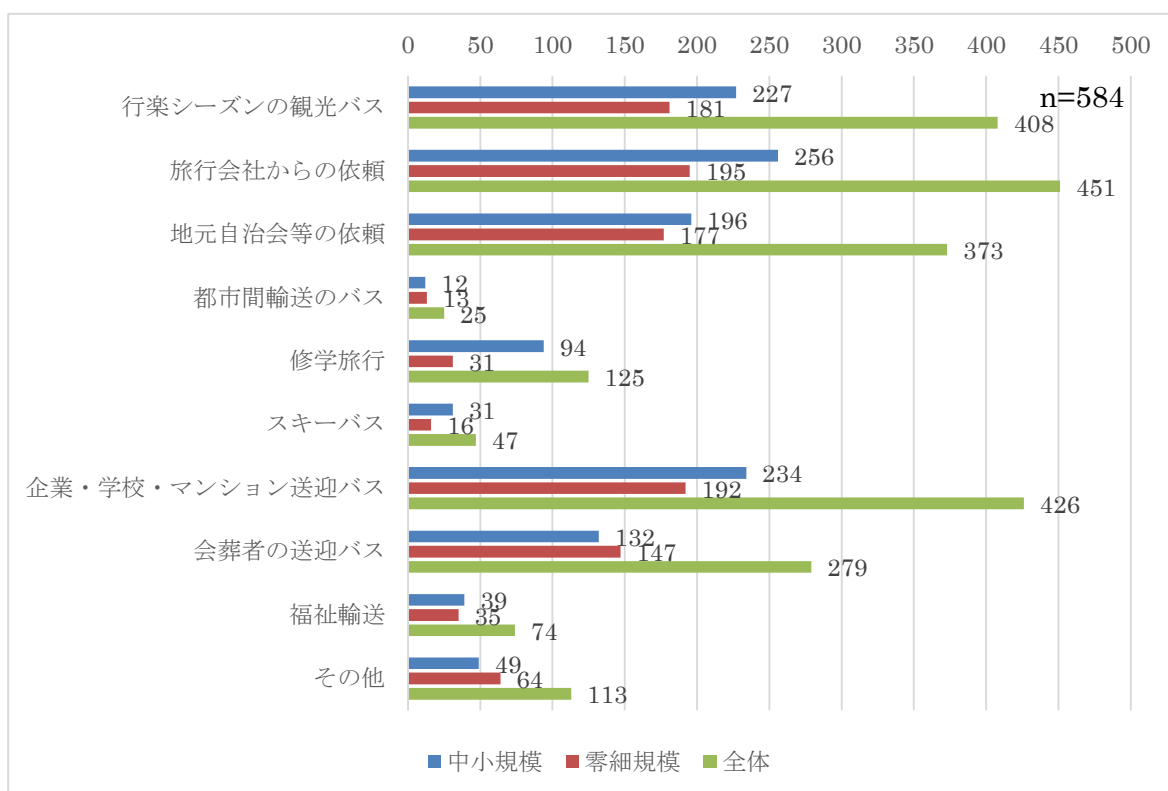


図 10 兼務割合

③業務の様態

中小規模	多くの企業が営んでいる業務の様態は、順に「旅行会社からの依頼」、「企業・学校・マンション送迎バス」、「行楽シーズンの観光バス」となっている。あまり営まれていない業務の様態は、順に「都市間輸送」、「スキーバス」、「福祉輸送」となっている。
零細規模	多くの企業が営んでいる業務の様態は、順に「旅行会社からの依頼」、「企業・学校・マンション送迎バス」、「行楽シーズンの観光バス」となっている。あまり営まれていない業務の様態は、順に「都市間輸送」、「スキーバス」、「修学旅行」となっている。
全体	多くの企業が営んでいる業務の様態は、順に「旅行会社からの依頼」、「企業・学校・マンション送迎バス」、「行楽シーズンの観光バス」となっている。あまり営まれていない業務の様態は、順に「都市間輸送」、「スキーバス」、「福祉輸送」となっている。



※複数回答

図 11 業務の様態

④旅行代理店からの依頼割合

中小規模	平均値は 47.7%、中央値は 50.0%となっている。ボリュームゾーンは 1～10%となっている。その他の層における相違はあまりないが、61～70%、71%～80%がやや多くなっている。
零細規模	平均値は 29.5%、中央値は 10.0%となっている。ボリュームゾーンは 1～10%となっている。次いで、0%がボリュームゾーンとなっている。
全体	平均値は 38.8%、中央値は 30.0%となっている。ボリュームゾーンは 1～10%となっている。次いで、0%がボリュームゾーンとなっている。その他の層における相違はあまりないが、61～70%、71%～80%、81～90%がやや多くなっている。

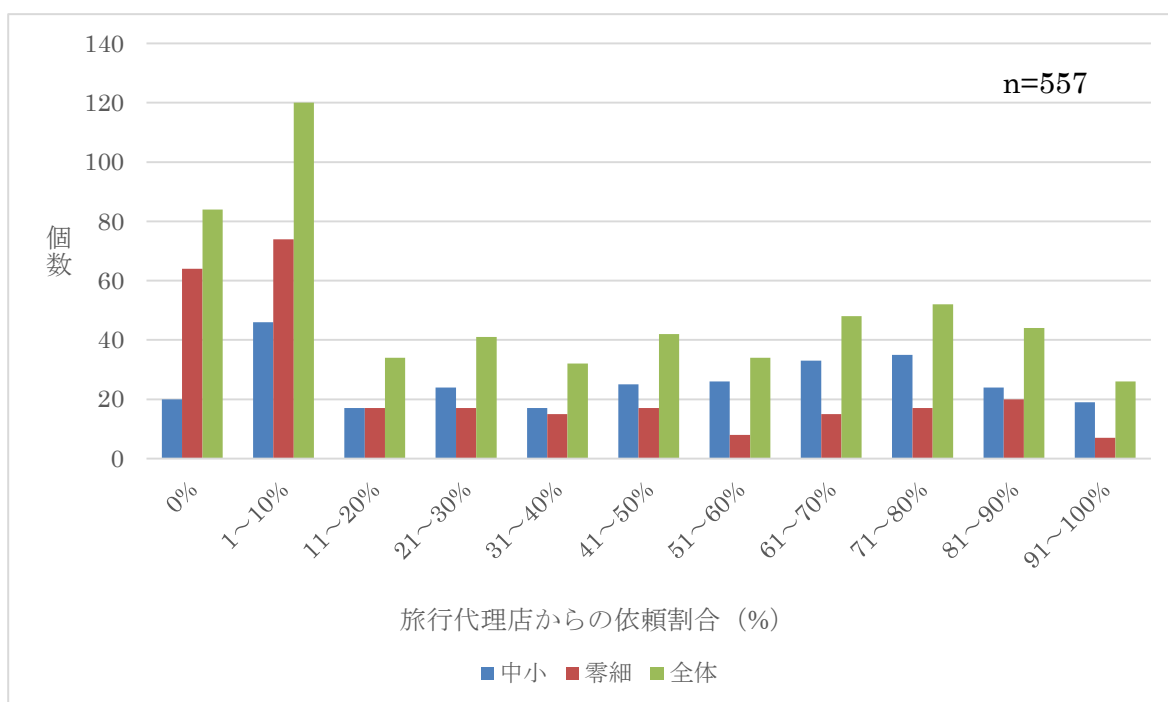
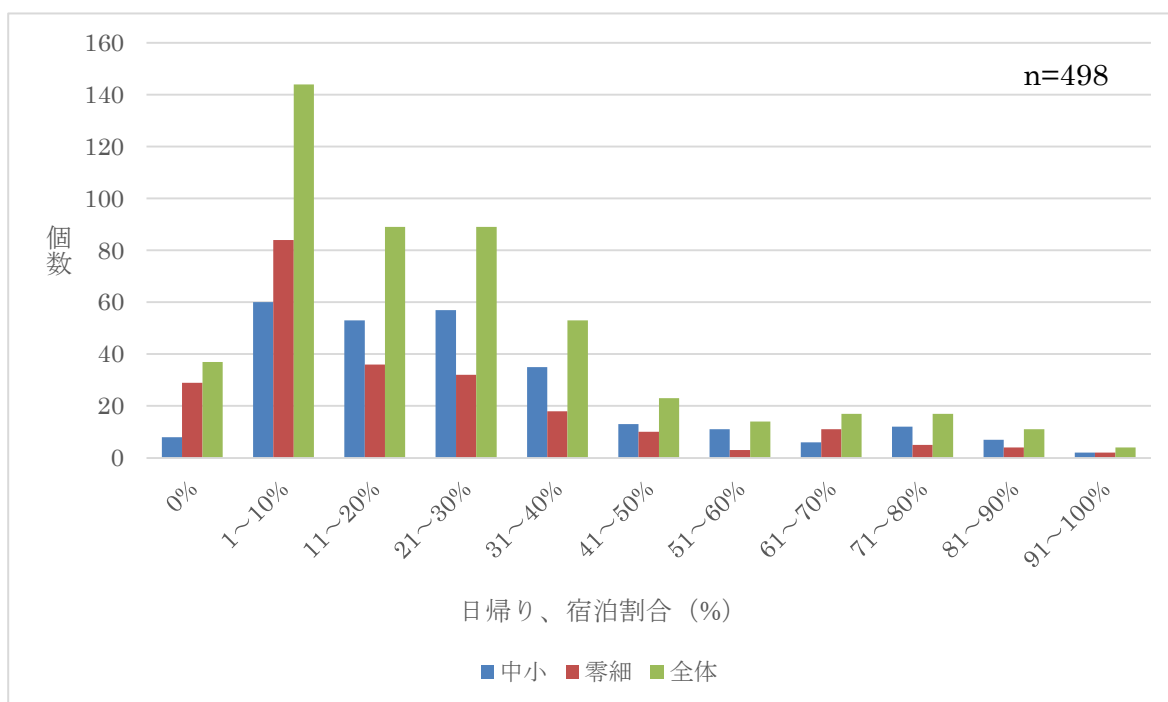


図 12 旅行代理店からの依頼割合

④日帰り、宿泊割合

中小規模	平均値は 30.0%、中央値は 29.0%となっている。ボリュームゾーンは 1~10%となっている。次いで、僅差で 21~30%、11~20%と続いている。
零細規模	平均値は 22.4%、中央値は 15.0%となっている。ボリュームゾーンは 1~10%となっている。次いで、11~20%となっており、僅差で 21~30%、0%と続いている。
全体	平均値は 26.4%、中央値は 20.0%となっている。ボリュームゾーンは 1~10%となっている。次いで、同数で 11~20%と 21~30%となっている。以降は、31~40%、0%と続いている。



※日帰り、宿泊は表裏の関係にあるため宿泊割合
 図 13 日帰り、宿泊割合

⑤ガイドの添乗状況

中小規模	平均値は 17.0%、中央値は 10.0%となっている。ボリュームゾーンは 1～10%となっている。次いで、0%がボリュームゾーンとなっており、11～20%以降は概ね漸減している。
零細規模	平均値は 8.6%、中央値は 0.5%となっている。ボリュームゾーンは 0%となっている。次いで、1～10%がボリュームゾーンとなっている。これらで約 85%を構成している。
全体	平均値は 13.0%、中央値は 5.0%となっている。ボリュームゾーンは 1～10%となっている。次いで、0%がボリュームゾーンとなっている。これらで約 73%を構成している。

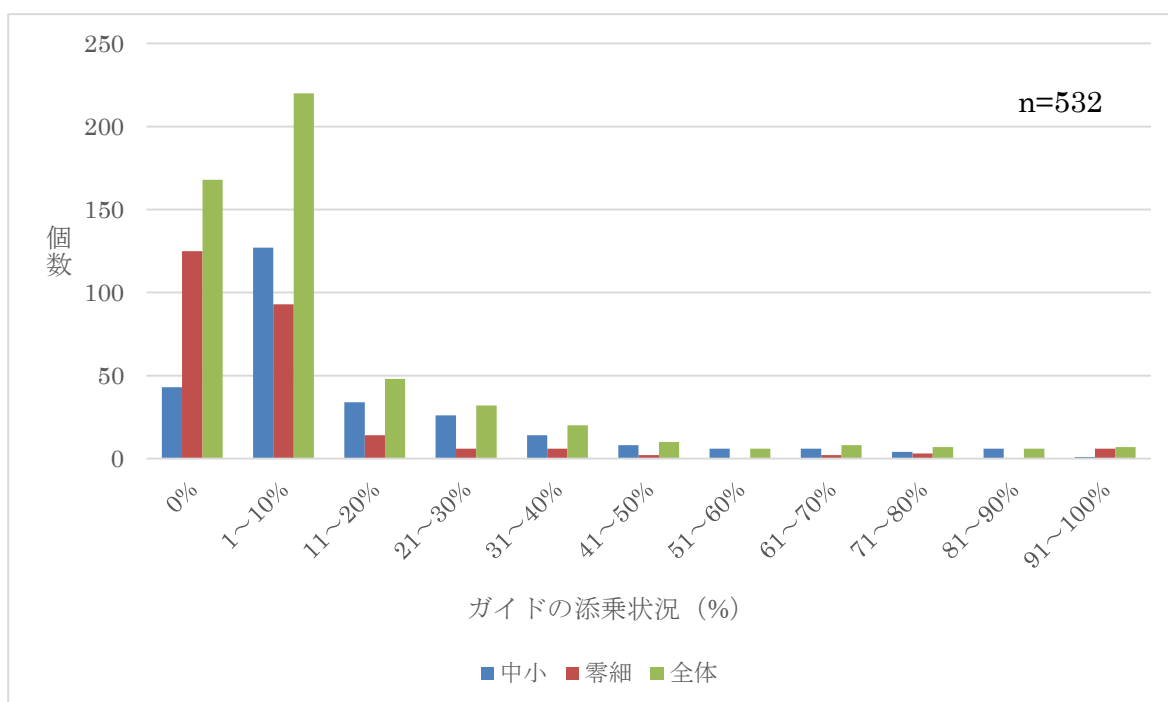
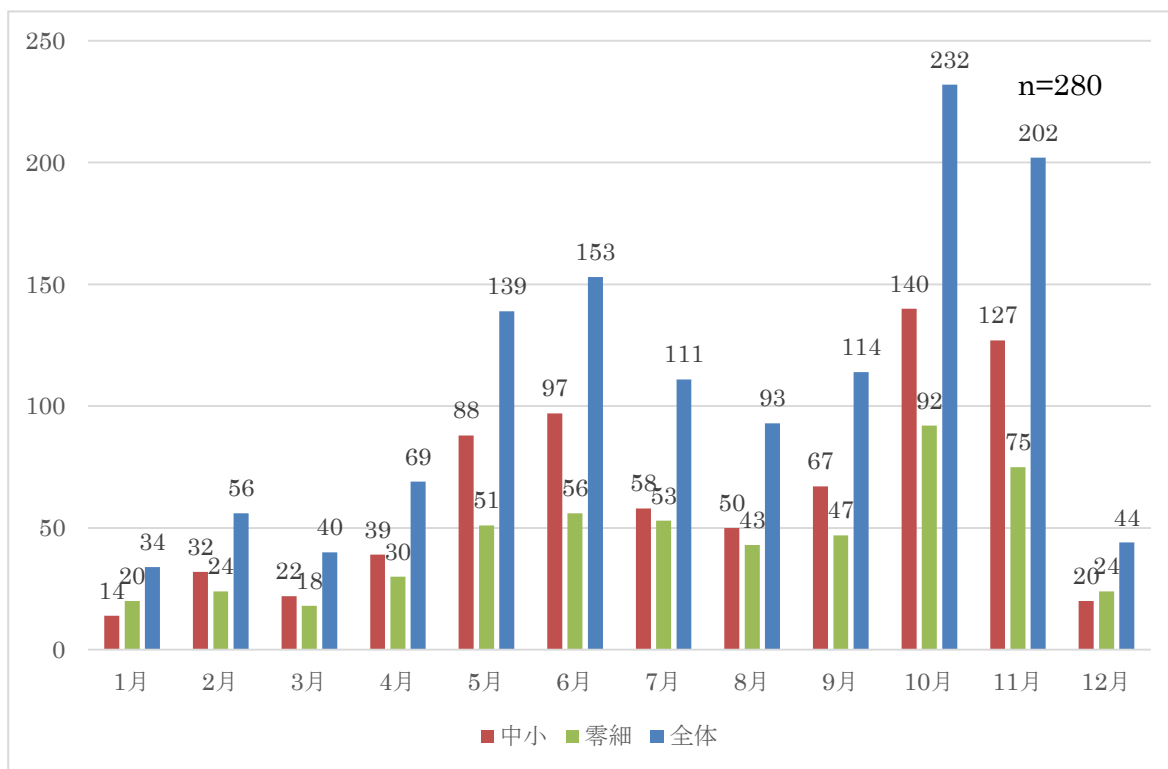


図 14 ガイドの添乗状況

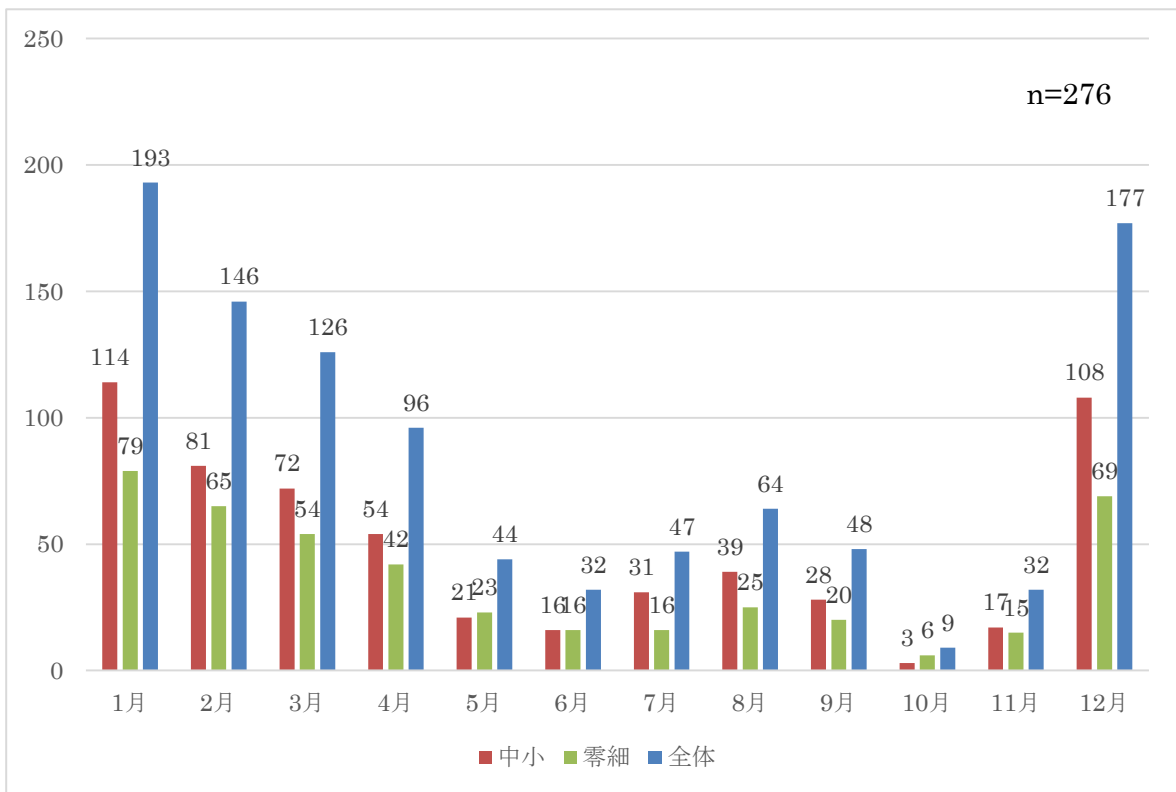
⑥繁忙期と閑散期

中小規模	繁忙期は順に、10月、11月、6月、5月となっている。閑散期は順に、1月、12月、2月、3月となっている。
零細規模	繁忙期は順に、10月、11月、6月、7月となっている。閑散期は順に、1月、12月、2月、3月となっている。
全体	繁忙期は順に、10月、11月、6月、5月となっている。閑散期は順に、1月、12月、2月、3月となっている。



※複数回答

図 15 繁忙期



※複数回答

図 16 閑散期

(3) 安全管理の考えと計画

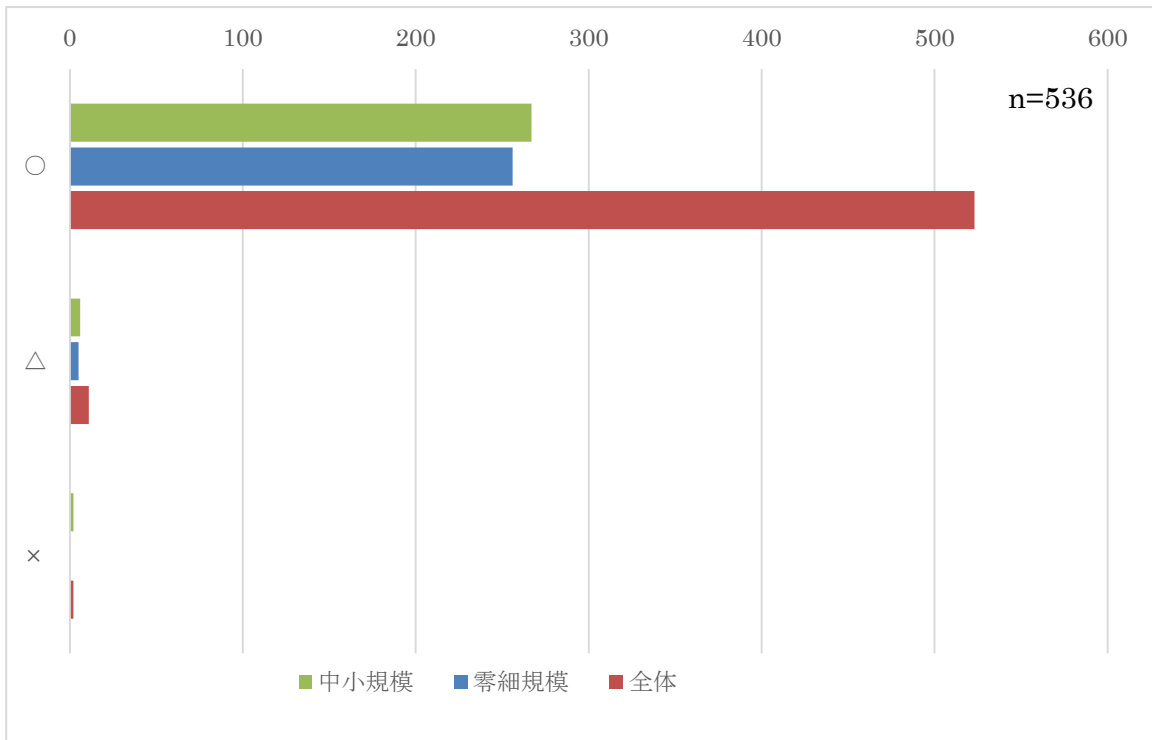
①代表者（経営者）の安全に関する考え方

下記は、自己チェックシートの記載内容から一部抜粋。

- ・安全最優先を実行し、法令・各種規定を遵守し事故防止を図る。
- ・輸送の安全を確保するために安全方針を作成し、実現のため安全目標を定め、取組計画を立て、社員全員で達成に向けて努力する。また、その達成状況や結果を年1回点検・改善する。
- ・高品質なサービスをお客様に提供することによって、会社の事業目的である社会貢献を実現します。当社の高品質とは、「安全性」と「お客様サービス」を高いレベルで両立させることをいい、「お客様満足」の実現は、高い安全体制の上に築かれた卓越したサービスによってのみ達成されると考えます。したがって、当社における安全体制の確立は事業の根幹であり、すべてに対して優先されます。
- ・貸切バス事業に携わる者として、利用者の生命を第一に考え、様々な角度から安全対策の強化に努めなければならない。同時に一切の妥協を排し、鉄の意志で望まなければならない。
- ・安全第一の意識を持って運行できる体制を社員全員で作り上げ、会社はその環境を維持・改善し、万全なる人材と車両で輸送の安全を確保すること。
- ・安全は全てに優先する、120%の安全と最高のホスピタリティ、プロの運転士として他の運転士の模範となる運転を行います、毎月10・20・30日を事故ゼロの日とする。

②安全最優先の原則等を盛り込んだ「安全方針（社是、企業理念、教え等の場合有り。）」を策定しているか。また、社内に周知（会議、点呼、掲示等）しているか。

中小規模	「○」が約97%を占めている。「×」は2件のみである。
零細規模	「○」が約98%を占めている。「×」は0件である。
全体	「○」が約98%を占めている。「×」は2件のみである。

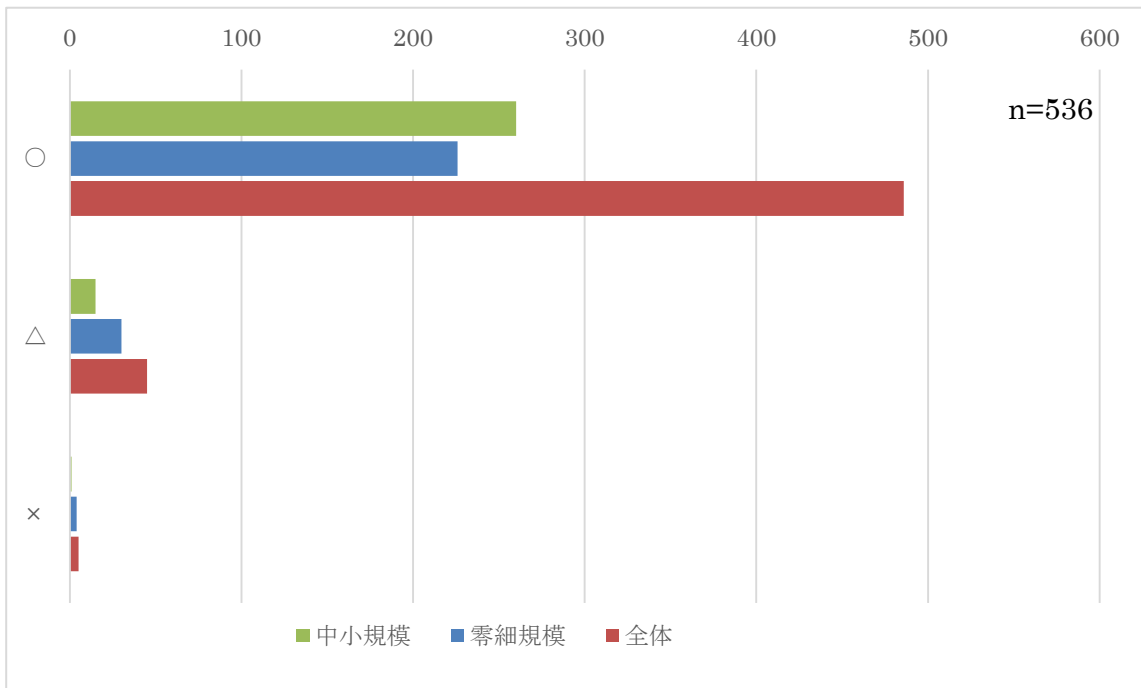


※○：実施している、△：一部実施している、×：実施に至らない

図 17 (3) ②

③安全を確保するための具体的な目標を定め、その目標を達成するための取組計画を作成しているか。

中小規模	「○」が約95%を占めている。「×」は1件のみである。
零細規模	「○」が約87%を占めている。「×」は4件のみである。
全体	「○」が約91%を占めている。「×」は5件のみである。

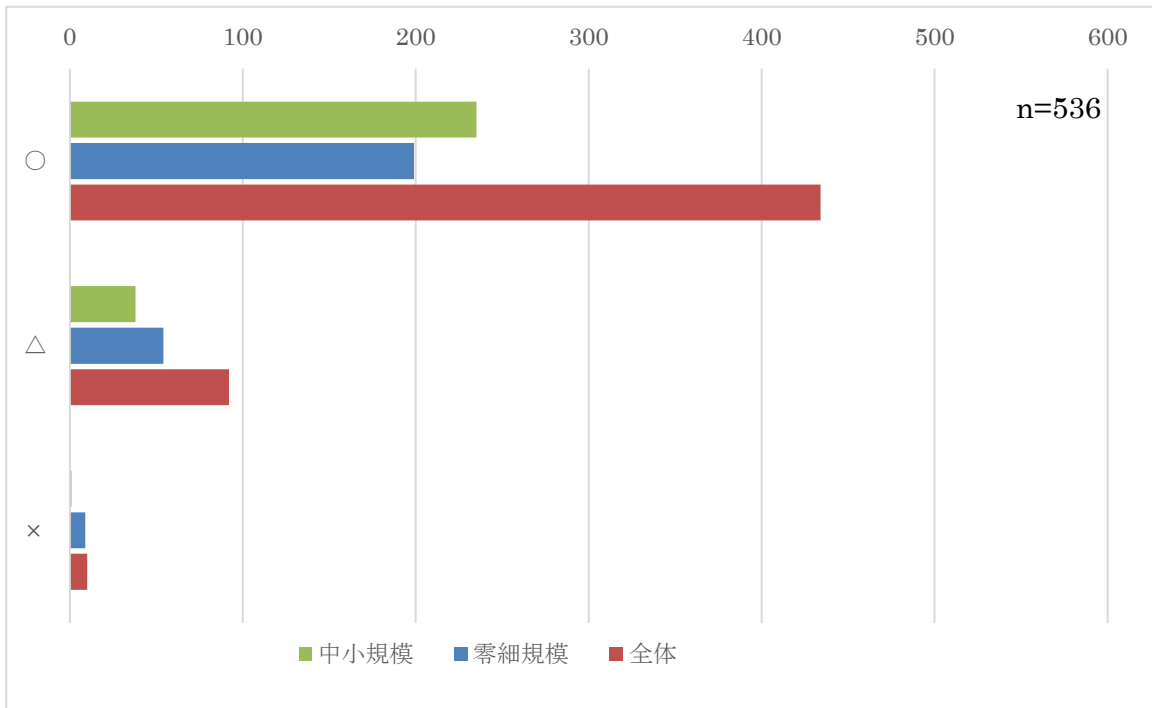


※同上

図 18 (3)③

④安全を確保するために必要な人員の採用、配置及び設備（車両等）の更新整備などを行っているか。

中小規模	「○」が約86%を占めている。「×」は1件のみである。
零細規模	「○」が約76%を占めている。「×」は9件のみである。
全体	「○」が約81%を占めている。「×」は10件のみである。

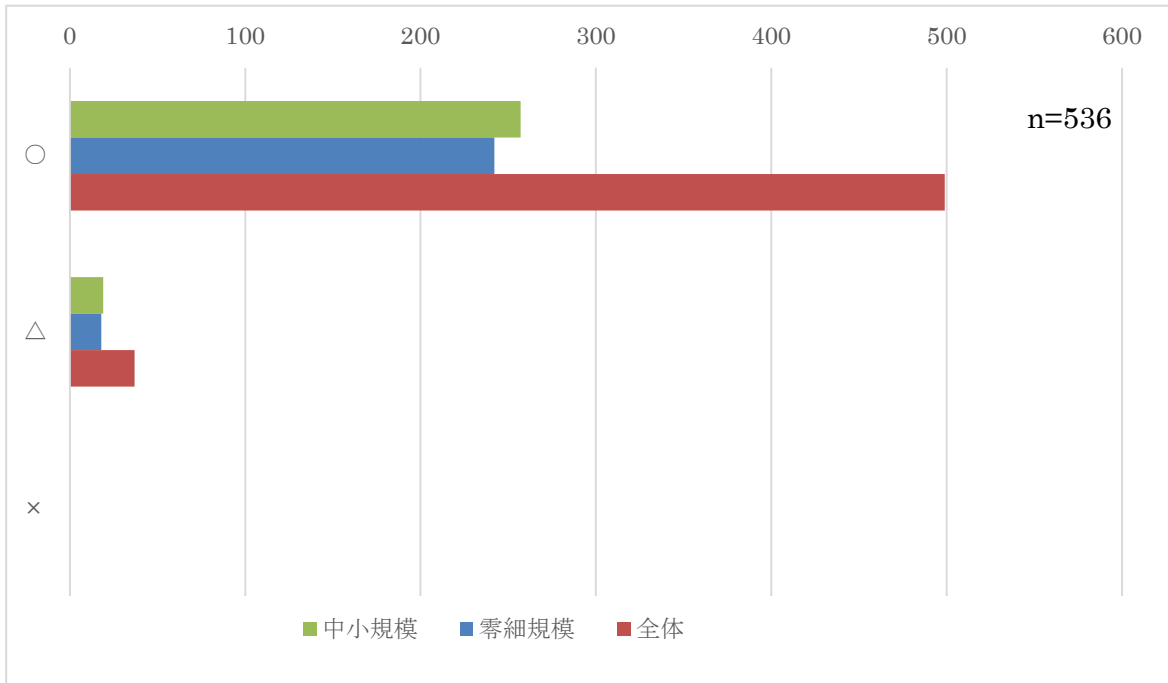


※同上

図 19 (3)④

⑤安全管理統括管理者は、安全確保に向けて積極的に取り組んでいるか。

中小規模	「○」が約93%を占めている。「×」は0件である。
零細規模	「○」が約93%を占めている。「×」は0件である。
全体	「○」が約93%を占めている。「×」は0件である。



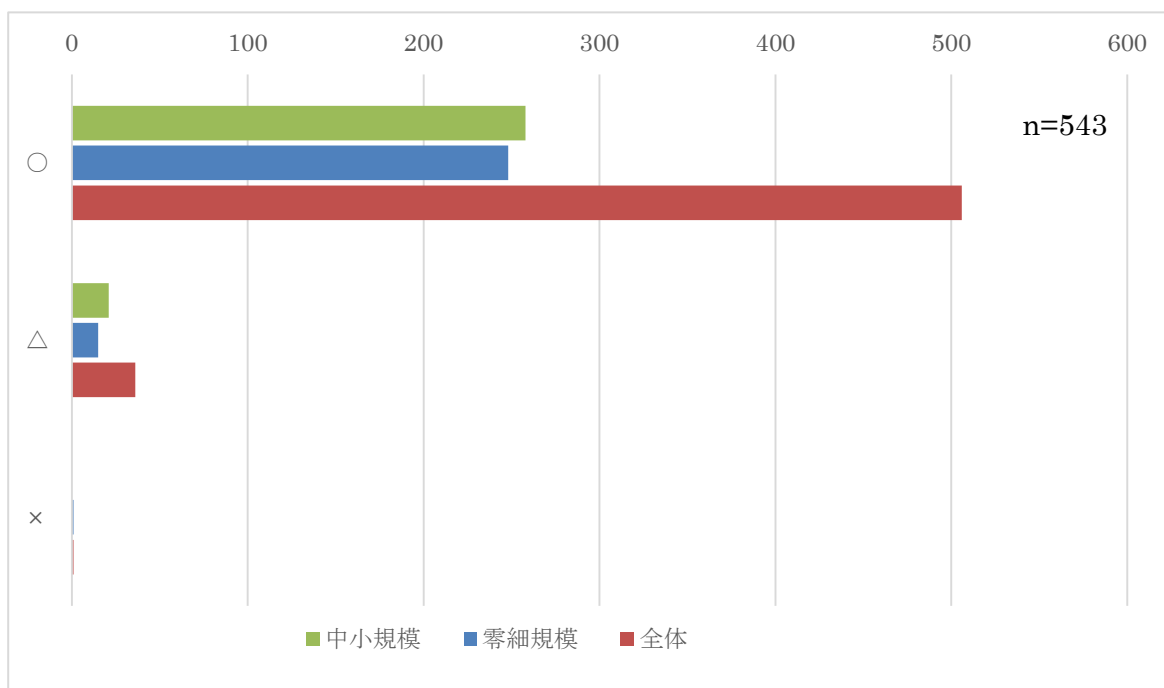
※同上

図 20 (3)⑤

(4) コミュニケーション

①代表者（経営者）は、社員（運転者等）と安全について話す機会を設けているか。

中小規模	「○」が約92%を占めている。「×」は0件である。
零細規模	「○」が約94%を占めている。「×」は1件のみである。
全体	「○」が約93%を占めている。「×」は1件のみである。

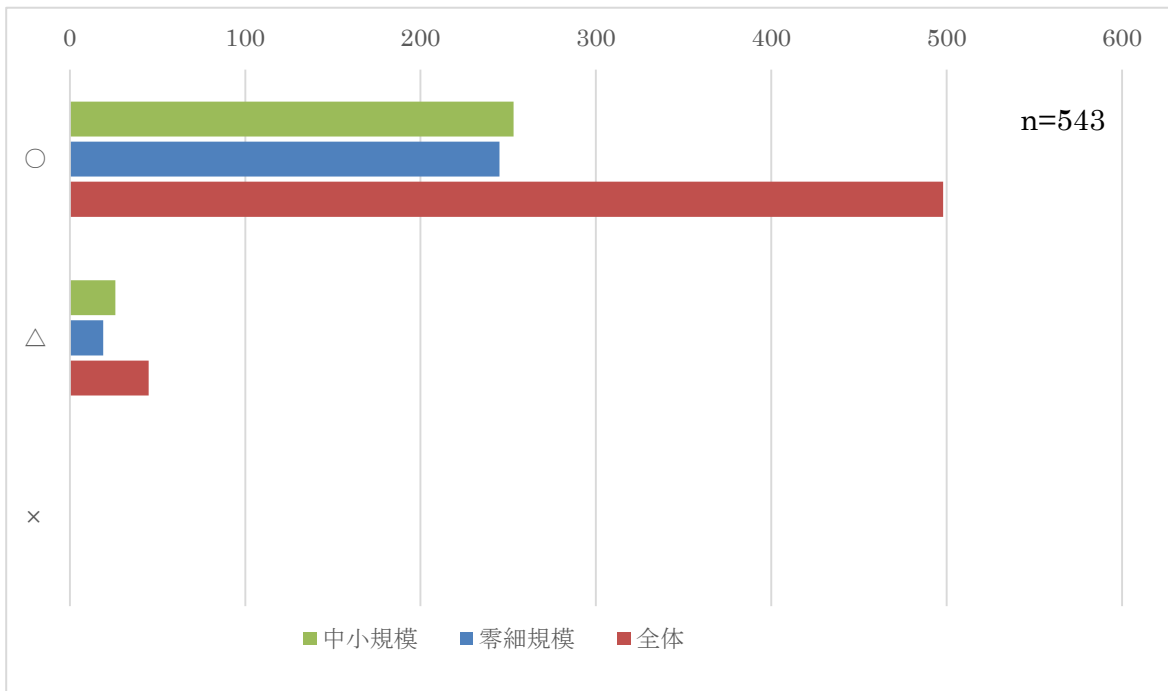


※同上

図 21 (4)①

②代表者（経営者）は、社員（運転者等）の安全に関する意見要望を聴いて対応しているか。

中小規模	「○」が約91%を占めている。「×」は0件である。
零細規模	「○」が約93%を占めている。「×」は0件である。
全体	「○」が約92%を占めている。「×」は0件である。

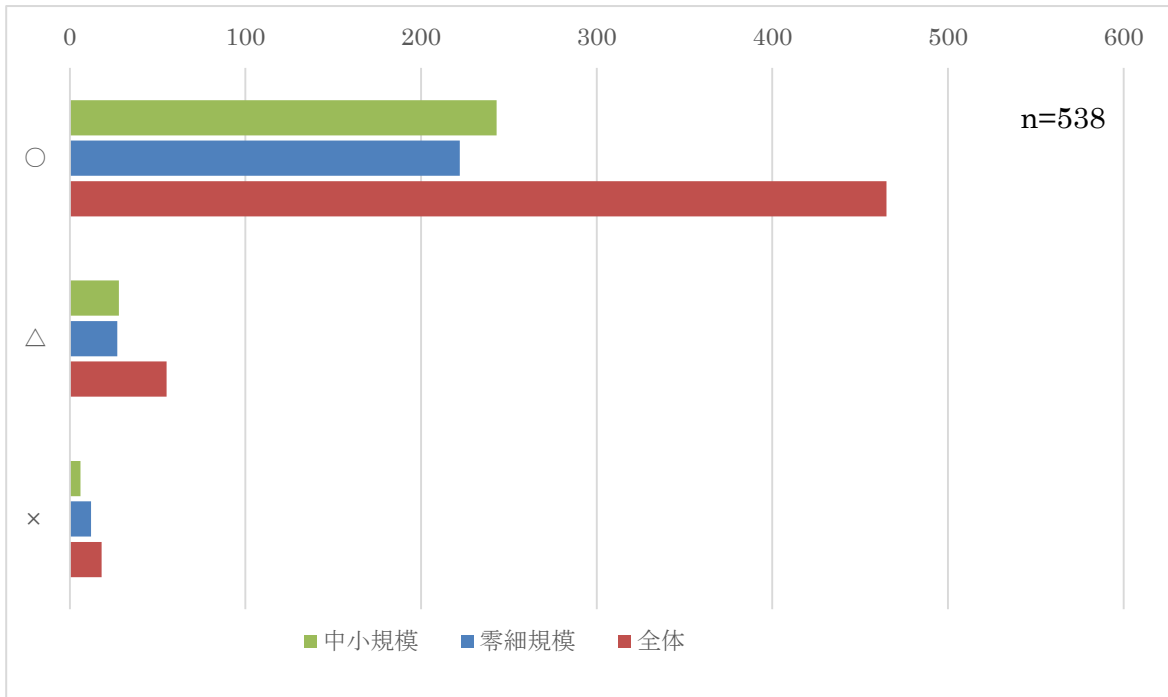


※同上

図 22 (4)②

③安全に関して各部署を交えた横断的な話し合いを行っているか。

中小規模	「○」が約88%を占めている。「×」は6件のみである。
零細規模	「○」が約85%を占めている。「×」は12件のみである。
全体	「○」が約86%を占めている。「×」は18件のみである。

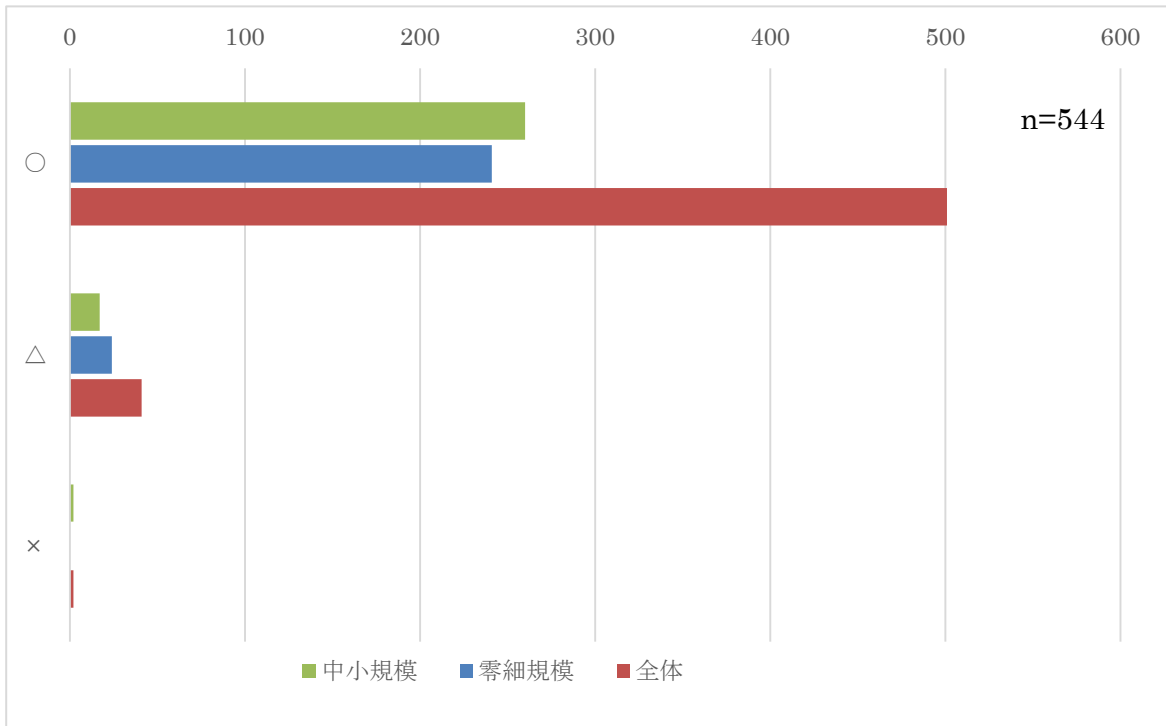


※同上

図 23 (4)③

④利用者に対する安全啓発（車内アナウンス掲示等）を行っているか。

中小規模	「○」が約93%を占めている。「×」は2件のみである。
零細規模	「○」が約91%を占めている。「×」は0件である。
全体	「○」が約92%を占めている。「×」は2件のみである。

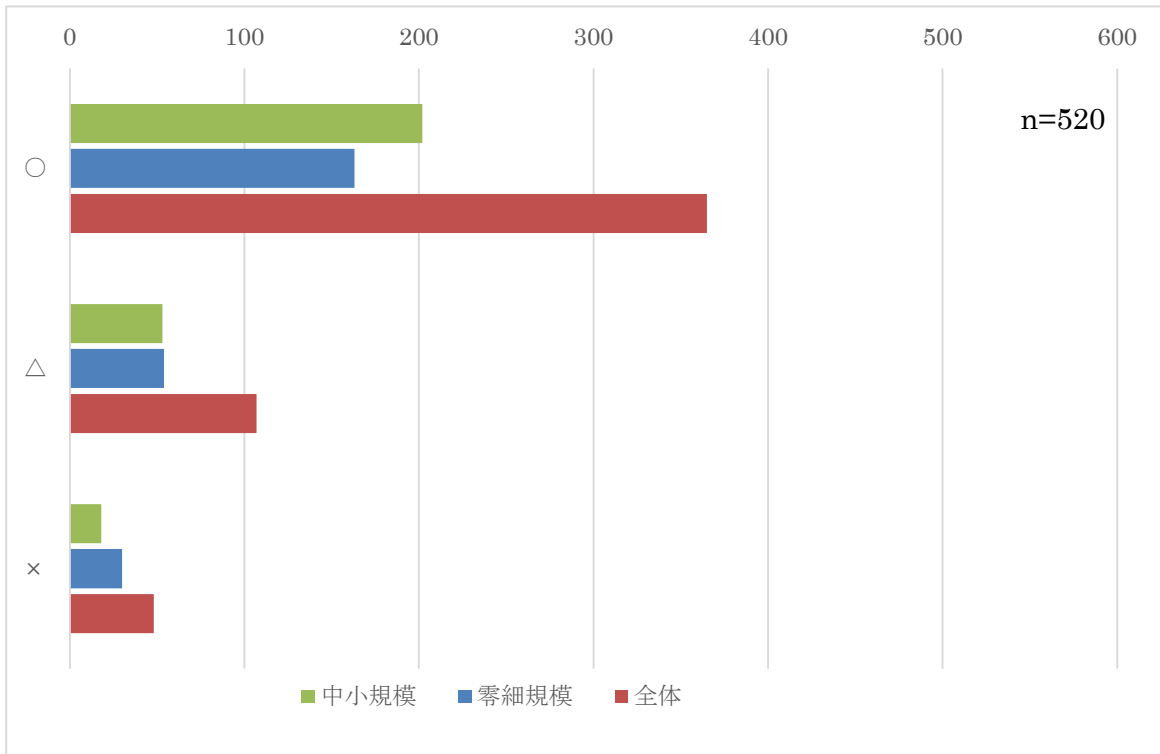


※同上

図 24 (4)④

⑤上記①～④について、見直し改善を行っているか。

中小規模	「○」が約74%を占めている。「×」は18件のみである。
零細規模	「○」が約66%を占めている。「×」は30件である。
全体	「○」が約70%を占めている。「×」は48件である。



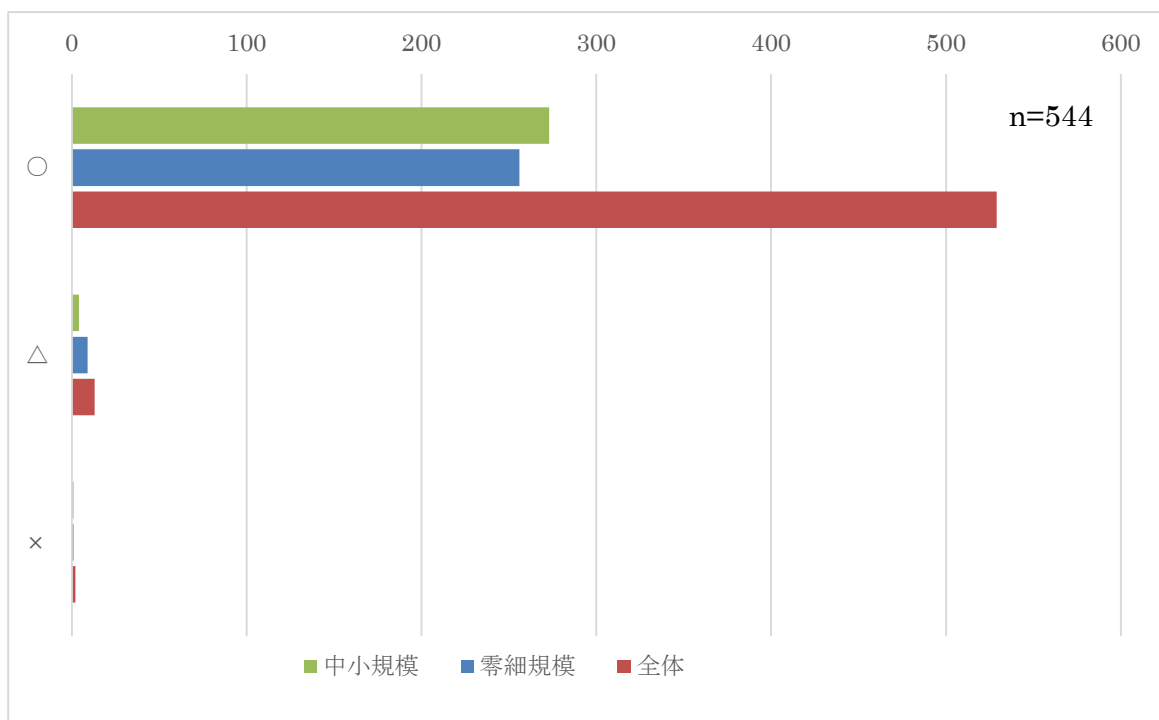
※同上

図 25 (4)⑤

(5) 事故等情報の収集・活用

①事故発生時の対応手順や連絡方法等を決めているか。

中小規模	「○」が約98%を占めている。「×」は1件のみである。
零細規模	「○」が約96%を占めている。「×」は1件のみである。
全体	「○」が約97%を占めている。「×」は2件のみである。

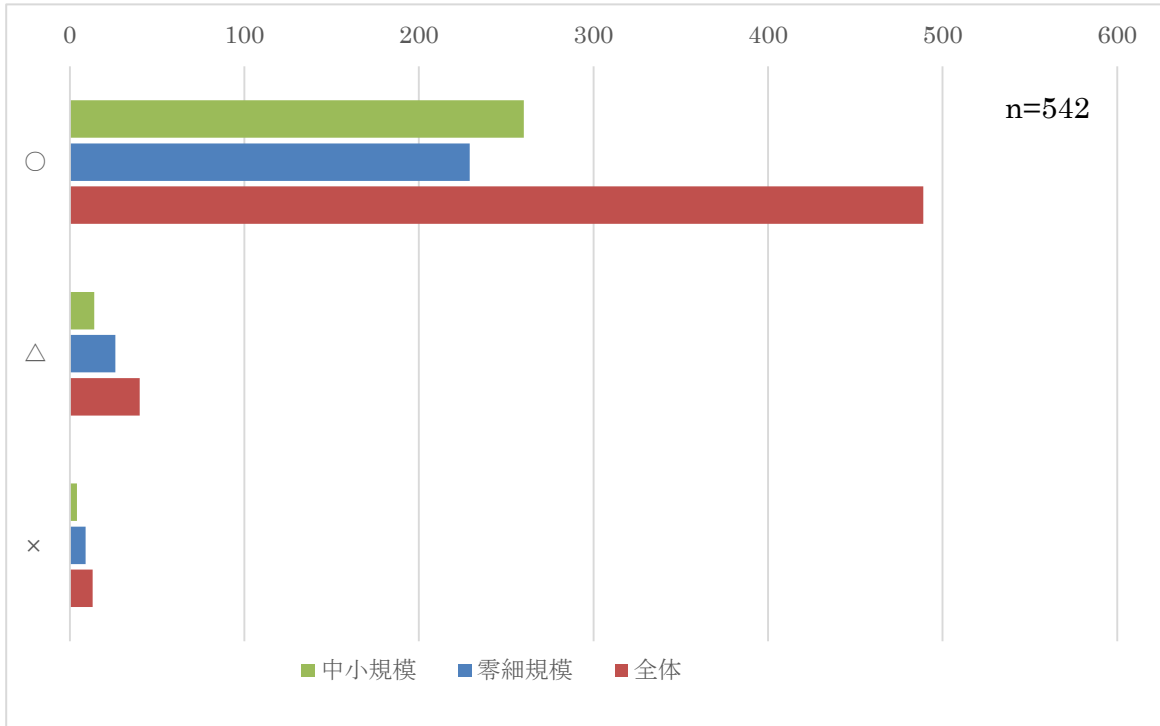


※同上

図 26 (5)①

②事故、トラブルが発生した場合、再発防止対策を講じているか。

中小規模	「○」が約94%を占めている。「×」は4件のみである。
零細規模	「○」が約87%を占めている。「×」は9件のみである。
全体	「○」が約90%を占めている。「×」は13件のみである。

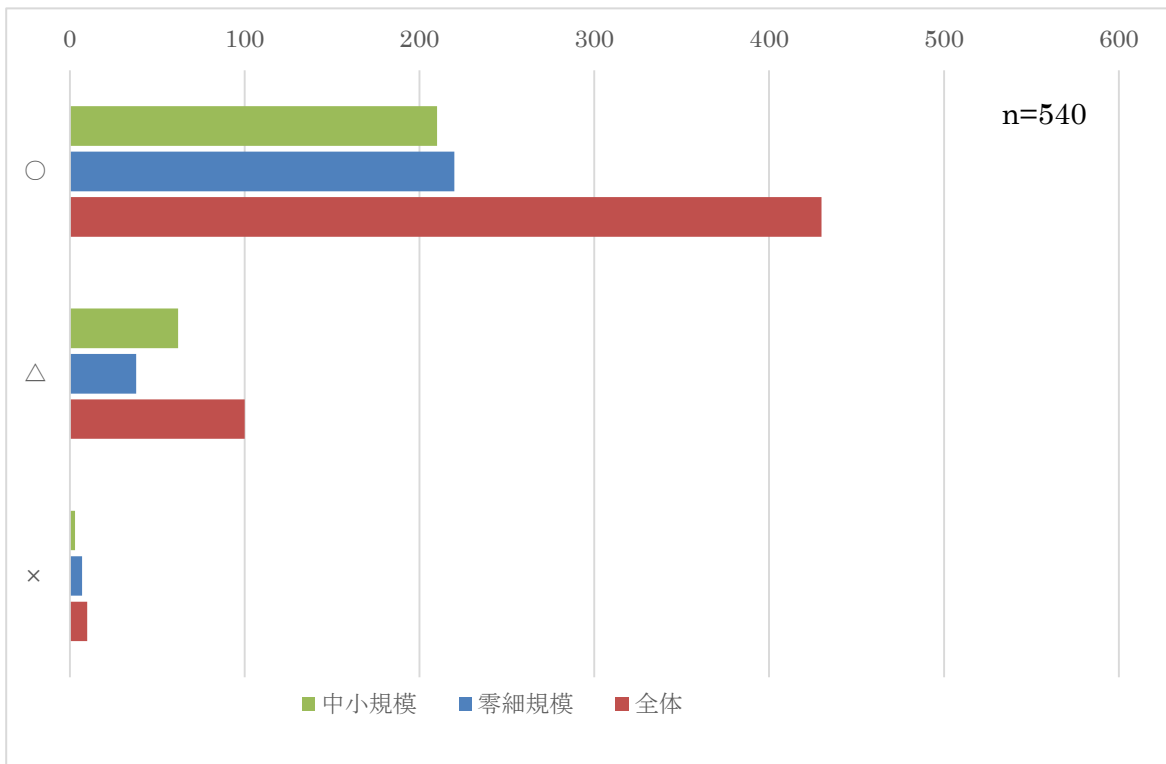


※同上

図 27 (5)②

③ヒヤリ・ハット情報を集め、事故防止に活用しているか。

中小規模	「○」が約76%を占めている。「×」は3件のみである。
零細規模	「○」が約83%を占めている。「×」は7件のみである。
全体	「○」が約80%を占めている。「×」は10件のみである。

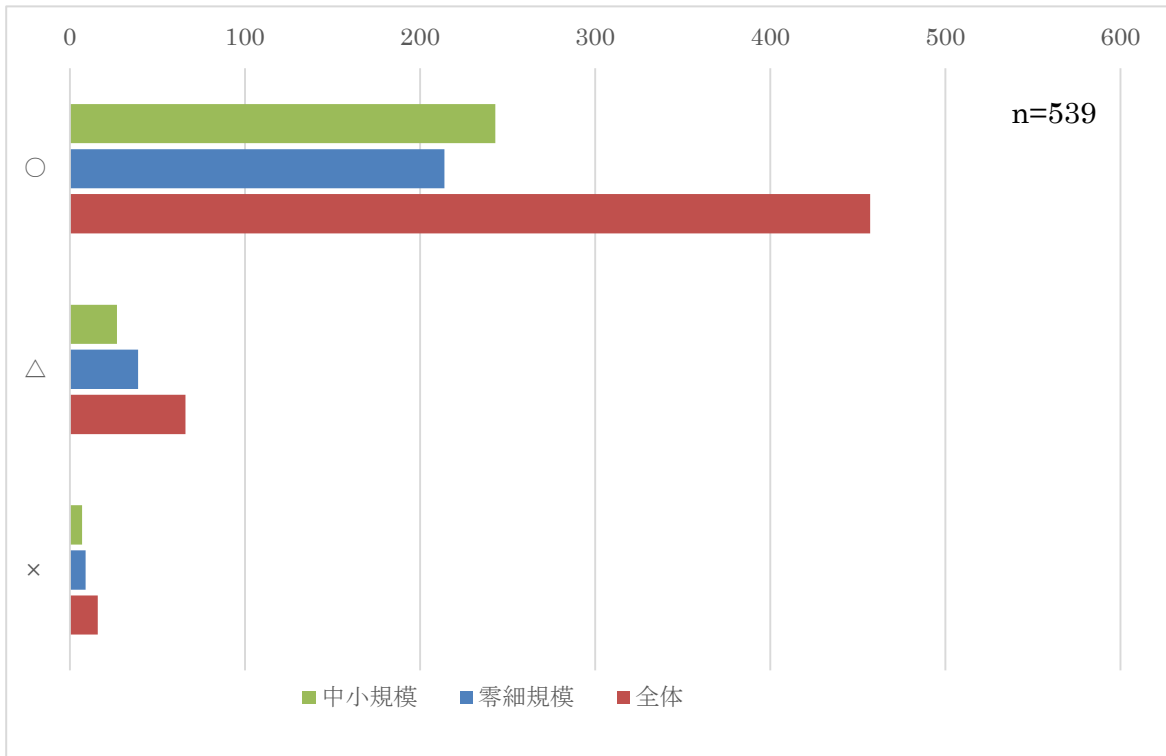


※同上

図 28 (5)③

④利用者の声、他社の事故事例などの情報を集め、必要に応じて対応等を行っている。

中小規模	「○」が約88%を占めている。「×」は7件のみである。
零細規模	「○」が約82%を占めている。「×」は9件のみである。
全体	「○」が約85%を占めている。「×」は16件のみである。



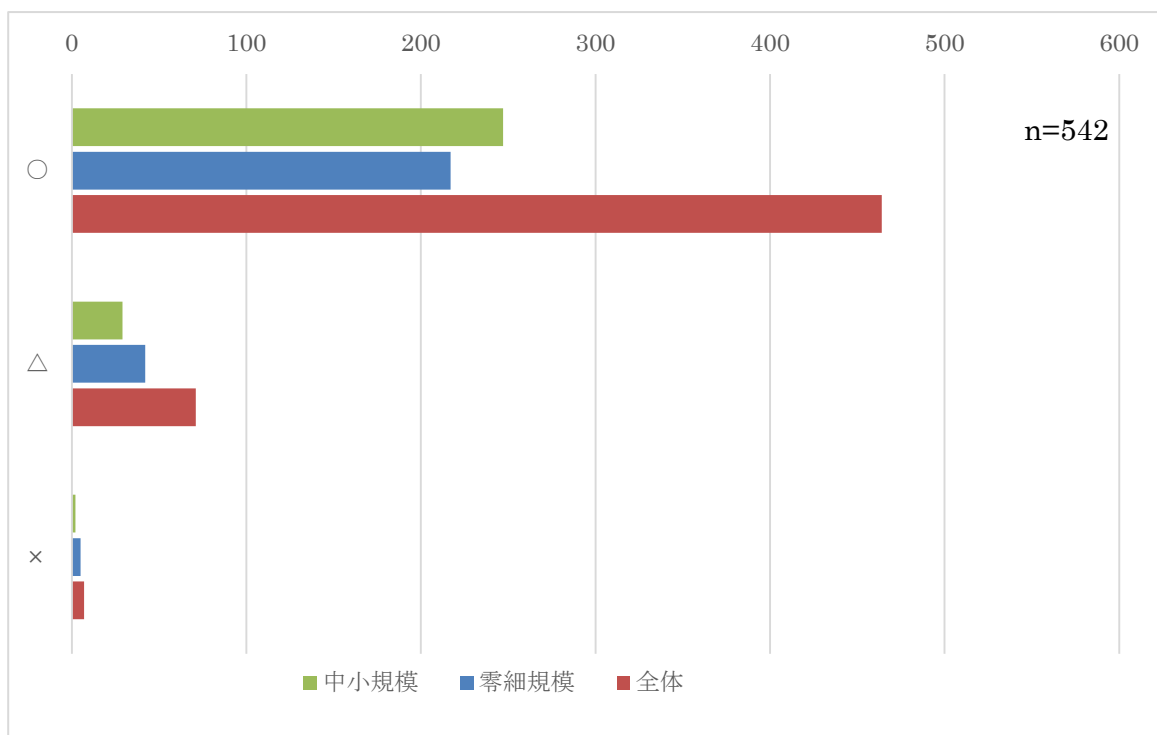
※同上

図 29 (5)④

(6) 安全管理体制における取組

①関係法令等の順守状況の定期的な確認を行い、また、安全運行に必要な情報を収集し、社員へ周知を行っているか。

中小規模	「○」が約89%を占めている。「×」は2件のみである。
零細規模	「○」が約82%を占めている。「×」は5件のみである。
全体	「○」が約86%を占めている。「×」は7件のみである。

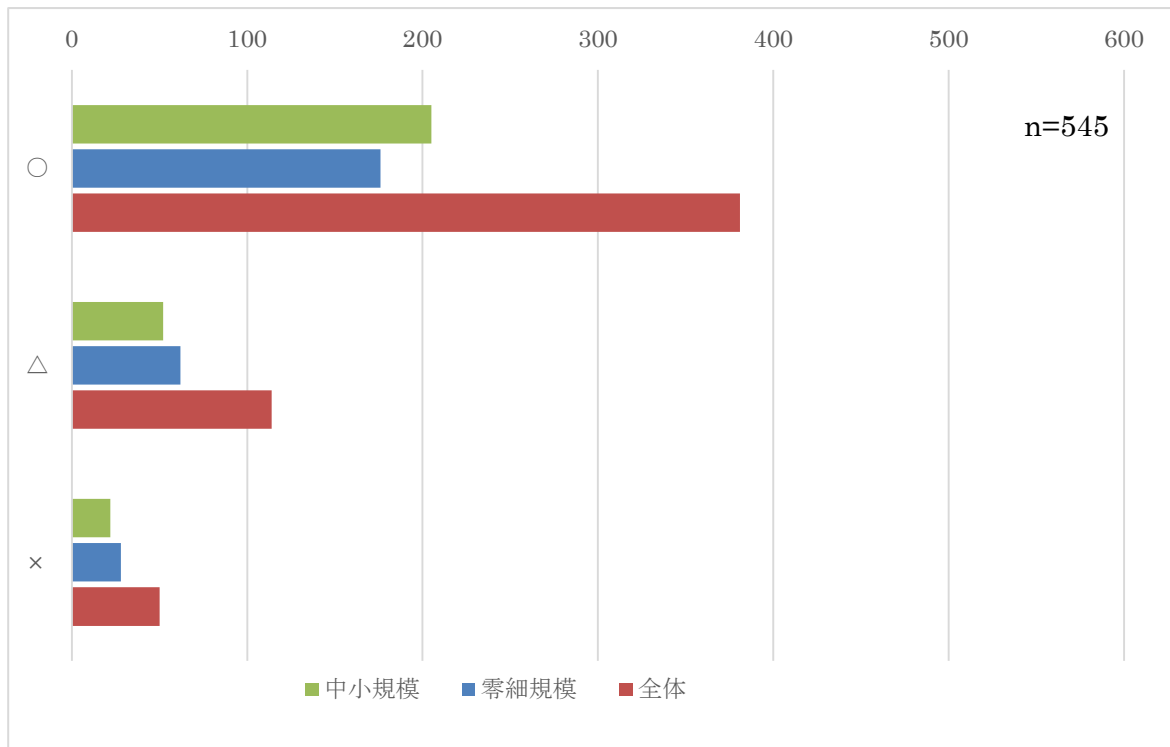


※同上

図 30 (6)①

②代表者（経営者）、安全統括管理者等に対する運輸安全マネジメントに関する教育（外部研修等の受講を含む）を行っているか。

中小規模	「○」が約73%を占めている。「×」は22件である。
零細規模	「○」が約66%を占めている。「×」は28件である。
全体	「○」が約70%を占めている。「×」は50件である。

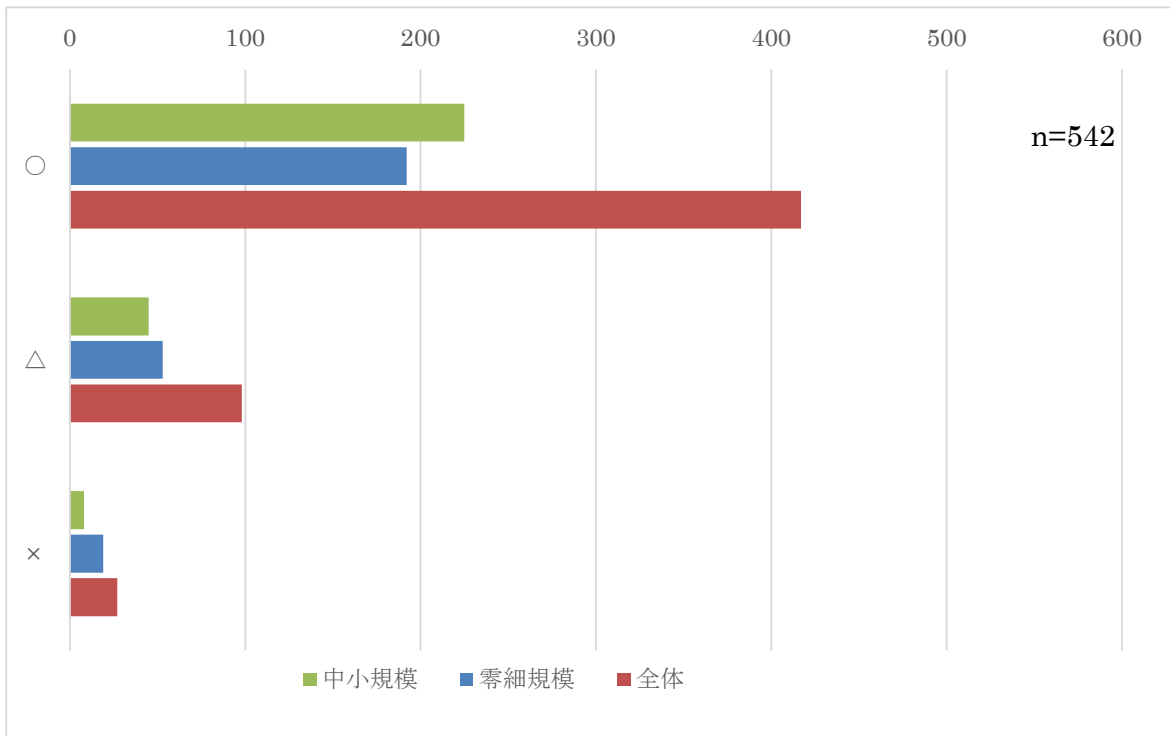


※同上

図 31 (6)②

③運転者等の技能要員に対して、必要な教育訓練を定期的に行っているか。

中小規模	「○」が約81%を占めている。「×」は8件のみである。
零細規模	「○」が約73%を占めている。「×」は19件である。
全体	「○」が約77%を占めている。「×」は27件のみである。

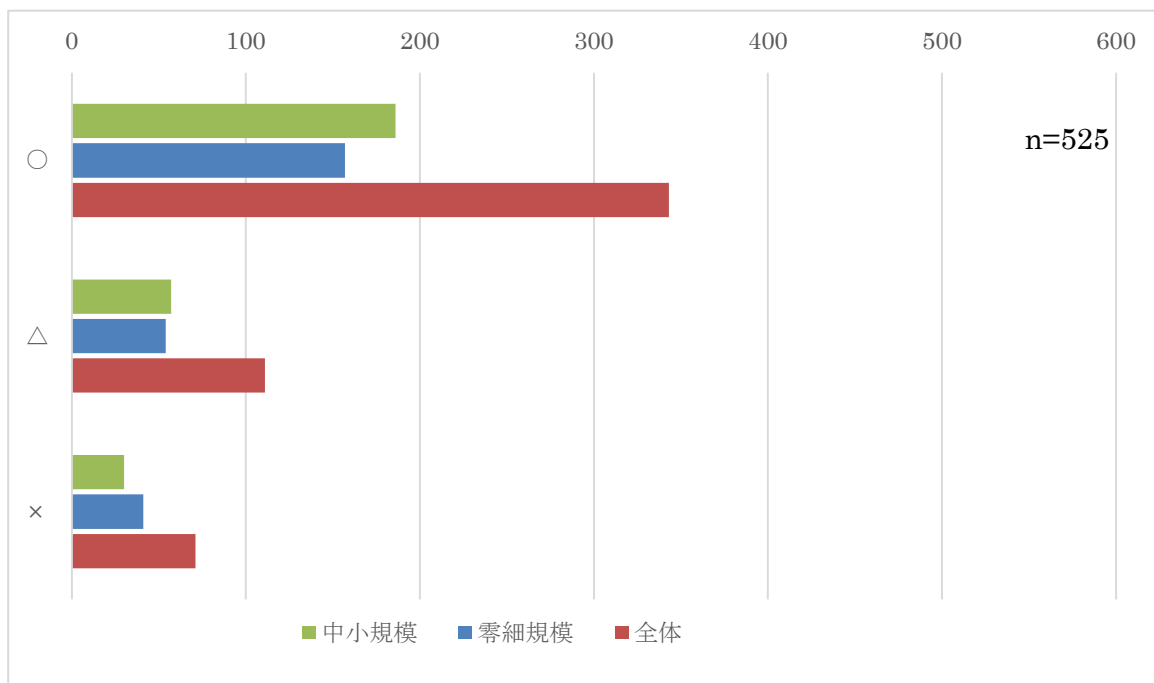


※同上

図 32 (6)③

④教育訓練の実施状況を踏まえた見直し改善を実施しているか。

中小規模	「○」が約68%を占めている。「×」は30件である。
零細規模	「○」が約62%を占めている。「×」は41件である。
全体	「○」が約65%を占めている。「×」は71件である。



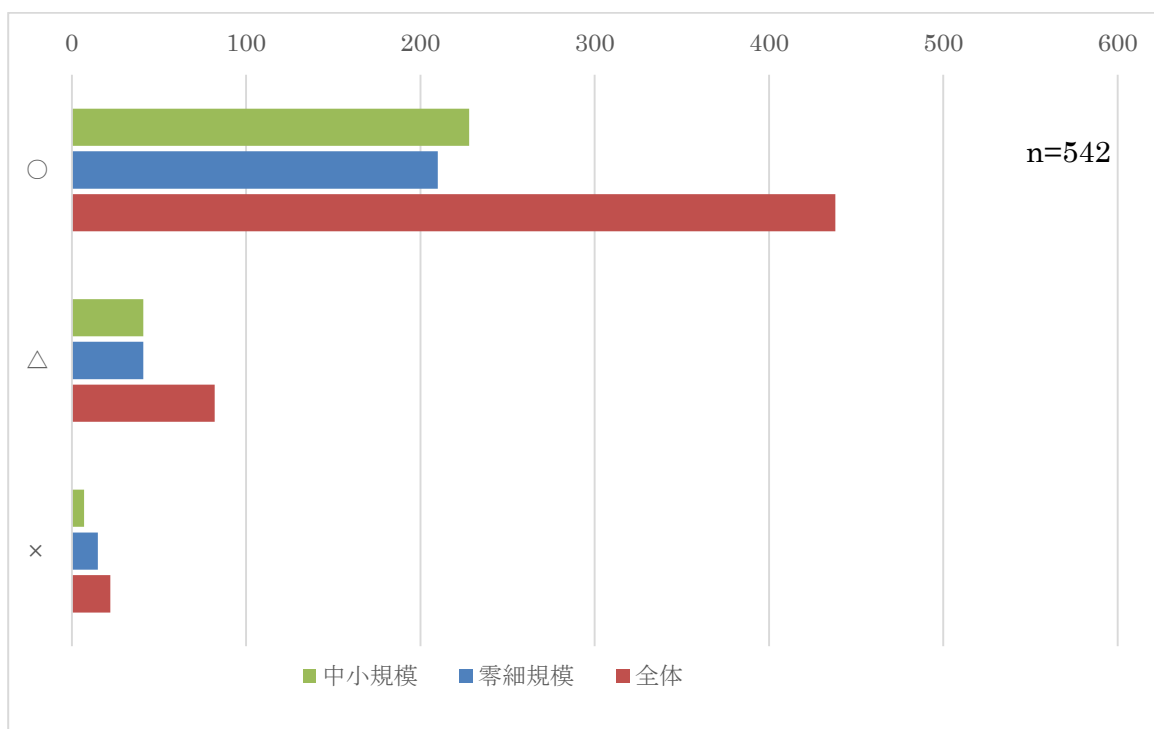
※同上

図 33 (6)④

(7) 見直しと改善

①安全に関する目標の達成状況や安全管理の取組状況を年1回以上定期的に振り返る機会はあるか。

中小規模	「○」が約83%を占めている。「×」は7件のみである。
零細規模	「○」が約79%を占めている。「×」は15件である。
全体	「○」が約81%を占めている。「×」は22件のみである。

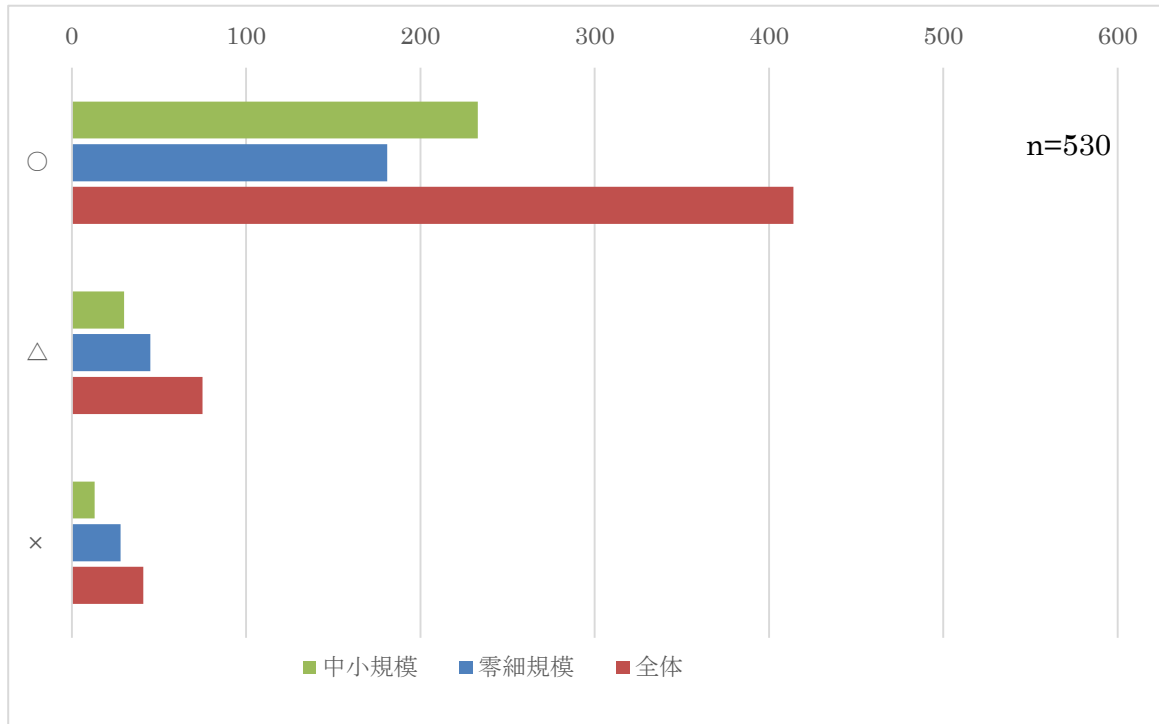


※同上

図 34 (7)①

②安全に関する目標の達成状況や安全管理の取組状況を年1回以上確認（総括）して、次の目標や取組計画に反映しているか。

中小規模	「○」が約84%を占めている。「×」は13件のみである。
零細規模	「○」が約71%を占めている。「×」は28件である。
全体	「○」が約78%を占めている。「×」は41件である。

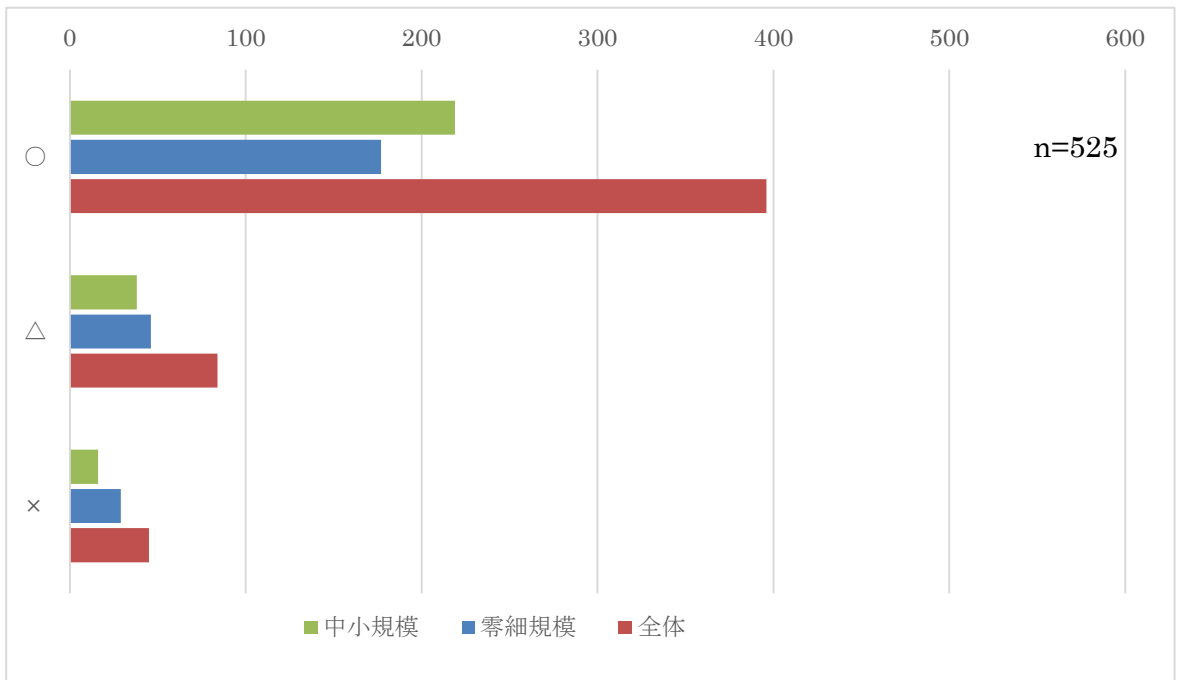


※同上

図 35 (7)②

③安全に関する日々の取組に問題があった場合、改善や対策等を講じているか。

中小規模	「○」が約80%を占めている。「×」は16件である。
零細規模	「○」が約70%を占めている。「×」は29件である。
全体	「○」が約75%を占めている。「×」は45件である。



※同上

図 36 (7)③

(8) 自己チェックシート分析のまとめ

自己チェックシート分析のポイントは以下の通りである。

【事業の概要について】

①貸切バス事業者の事業規模

- ・調査対象とした自己チェックシート n=597 について、事業規模（人数ベース）は平均 30.4 名であり、中央値は 15.0 名となっており、規模の小さい事業者が多数を占めているのが現状である。

注) 但し、チェックシートは貸切バス事業についてのみ記入されている傾向にあり、グループ会社の子会社が貸切バス事業を行っているケースや、他事業と兼業しているケースも実際には存在する。このため、実質的な事業規模、車両台数等は集計データよりも大きくなる可能性があることに留意が必要である。

②平均年齢

- ・事業者の平均年齢について、中小規模事業者は、50 代前半がボリュームゾーン、零細規模事業者は 50 代後半がボリュームゾーンになっている。
- ・上記より、零細規模事業者においては、中小規模事業者以上に従業員の高齢化という問題に直面しているのではないかと考えられる。中には、平均年齢が 60 代後半という事業者もみられた。

③勤続年数

- ・中小規模と零細規模を比較して目立った差異はみられなかった。
- ・全体として平均勤続年数は 8.3 年となっており、中には 3 年未満の事業者もあることから、勤続年数が短い傾向にある。

注) 許可年月日が 2000 年代以降の事業者も含んでおり、このような事業者は平均勤続年数が必然的に短くなる点には留意が必要である。

④営業所数

- ・営業所数は 1 箇所と回答した事業者が多数を占めている。①で取りあげた通り、事業規模が小さい事業者が多数を占めていることも理由としてあげられる。

⑤保有車両

- ・10 両未満が全体の約半数、20 両未満で全体の 77%を占めている。

⑥事故件数

- ・過去 3 ヶ年平均の事故件数をみると、0 件が多数を占めている。
- ・事故の定義が各社によって異なる（報告義務のある事故のみならず、社内で管理している軽微な事故も「事故」としてカウントしている事業者のデータも含まれている。）ため、分析上留意すべきであると共に、データの精緻化が課題である。

⑦許可年月日

- ・中小規模では、1990年代から2000年代が多く、零細規模では2000年代が突出している。規制緩和により参集した事業者数が増加した結果と考えられる。

【業務について】

①貸切バス事業を専業、兼業

- ・中小規模と零細規模で目立った違いはみられないものの、全体として兼業していると回答した事業者が約70%弱となっている。

②代表者が安全統括管理者を掛け持ち、兼業

- ・中小規模の分業比率は64.2%であり分業比率の方が高くなっている。零細規模の分業比率は48.3%であり掛け持ち比率の方が高くなっている。

③業務の様態

- ・業務の様態として、回答が多かった順に「旅行会社からの依頼」、「企業・学校・マンション送迎バス」、「行楽シーズンの観光バス」となっている。中小規模、零細規模共に同様の傾向である。
- ・「地元自治会等の依頼」「企業・学校・マンション送迎バス」「会葬者の送迎バス」など、地域内において走行距離が観光バスと比べて短いと想定される業務についても一定の回答がみられた。

④旅行代理店からの依頼割合

- ・中小規模事業者は、旅行代理店からの依頼割合が平均で47.7%となっており、零細規模の29.5%と比較して高くなっている。
- ・零細規模においては、10%以下と回答した事業者が半数近くとなっている。

⑤日帰り、宿泊割合

- ・全体では、宿泊が平均で26.4%となっている。中小規模では1%～30%の範囲で回答した事業者数が多くなっている。零細規模では、1～10%と回答した事業者が突出しており、中小規模事業者の方が宿泊で移動する業務を受けている傾向にある。

⑥ガイドの添乗状況

- ・中小規模において平均値は17%となっており、零細規模の8.6%と比較するとやや高くなっている。全体では13%に留まっており、ガイドが添乗しない業務が大半となっている。

⑦繁忙期と閑散期

- ・中小規模と零細規模で目立った違いはみられなかった。
- ・全体では10月～11月の行楽シーズンを繁忙期と回答した事業者が多くなっている。また5月～6月にかけて次いでいる。閑散期は12月～3月にかけてと回答している傾

向がみられる。(※スキーバスなど、どのような業務を受注しているかによって異なると考えられる。)

【安全管理の考えと計画～見直しと改善】

- ・各項目について、総じて「○」と回答している傾向にある。
- ・特徴的な点は、「安全を確保するために必要な人員の採用、配置及び設備（車両等）の更新整備などを行っているか。」「見直し、改善を行っているか」「安全に関する日々の取組みに問題があった場合、改善や対策等を講じているか。」といったPDCAサイクルのA→Pに係るところにおいて、中小規模よりも零細規模の方が「○」と回答している割合が低くなっており若干ではあるが差がみられた。
- ・更に、「代表者（経営者）、安全統括管理者等に対する運輸安全マネジメントに関する（外部研修等の受講を含む）を行っているか。」という質問についても、中小規模よりも零細規模の方が「○」と回答している割合が低くなっている傾向がみられた。
- ・中小規模、零細規模ともに「○」の回答率が高い項目
「安全最優先の原則等を盛り込んだ「安全方針」を策定しているか。また、社内に周知しているか。」「安全統括管理者は、安全確保に向けて積極的に取り組んでいるか。」「代表者は社員と安全について話す機会を設けているか。」「代表者は、社員の安全に関する意見要望を聴いて対応しているか。」「利用者に対する安全啓発を行っているか。」「事故発生時の対応手順や連絡方法等を決めているか。」
- ・中小規模のみにおいて「○」の回答率が高い項目
「安全を確保するための具体的な目標を定め、その目標を達成するための取組計画を作成しているか。」「事故、トラブルが発生した場合、再発防止対策を講じているか。」
- ・零細規模のみにおいて「○」の回答率が高い項目
該当なし。
- ・中小規模、零細規模ともに「○」の回答率が低い項目
「代表者、安全統括管理者等に対する運輸安全マネジメントに関する教育を行っているか。」「教育訓練の実施状況を踏まえた見直し改善を実施しているか。」
- ・中小規模のみにおいて「○」の回答率が低い項目
「ヒヤリ・ハット情報を集め、事故防止に活用しているか。」
- ・零細規模のみにおいて「○」の回答率が低い項目
「安全を確保するために必要な人員の採用、配置及び設備の更新整備などを行っているか。」「コミュニケーション①～④について見直しを行っているか。」「運転者等の技能要員に対して、必要な教育訓練を定期的に行っているか。」「安全に関する目標の達成状況や安全管理の取組状況を年1回以上定期的に振り返る機会はあるか。」「安全に関する目標の達成状況や安全管理の取組状況を年1回以上確認して、次の目標や取組計画に反映しているか。」「安全に関する日々の取組に問題があった場合、改善や対策等を講じているか。」

2. 事業者ヒアリング

(1) 各社ヒアリング調査結果

【ケース1】

1. 概要（調査票より）

調査対象 1	
代表者	A 氏
従業員数	40 名
車両数	32 両
統括管理者	B 氏
事故件数	1 件（平成 25 年度）、0 件（平成 26 年度）、0 件（平成 27 年度）
専業 or 兼業	兼業（特定貸切、旅行業、特定乗用旅客）
主な依頼先	企業・学校・マンション送迎バス、旅行代理店 5%

2. ヒアリング

(1) 創業の理由
親会社より分社され、平成 14 年に設立された。現社長は当時、本社で働いていた。
(2) これまでの事業展開
学校法人、医療法人、ゴルフ倶楽部等から受注している。 平成 21 年につくば営業所を開設している。 平成 27 年に貸切バス事業者安全性評価認定取得。
(3) 兼業の場合、それぞれの事業の営業責任者は誰か？
兼業である。それぞれの事業の営業責任者は同じである。
(4) 安全管理上、特に重視していることや工夫している取組は？
無事故チャレンジといって小集団ごとに何日無事故を継続できるかに取り組んでいる “0”のつく日を安全の日とし、巡回やのぼり掲げ注意喚起を実施している。 親会社内に内部監査を実施する部署があり、各グループ会社の内部監査を実施している。 安全マネジメント等は基本的に親会社の枠組みを取り入れている。
(5) 安全を確保するために、運転士とのコミュニケーションで心掛けていることは？
小集団活動を実施し、一人ではなく、同じ仲間であるということを感じてもらうことを重視している。
(6) 依頼先と価格や条件等について交渉や調整はどのように行っているか？
旅行代理店について、最低料金は割らないようにしている。また、当社からの提示金額が受け入れられなかった場合は、契約を見送っている。
(7) 若年層の運転士採用において実施している取組、工夫は？
以前は SNS の利用もしていたが、現在は利用していない。 現在はハローワークと媒体広告、及びそれに伴う媒体広告サイトのみで採用を行っている。

ハローワークの求人は、年齢指定や性別指定を実施できないのが難点である。
(8) 高齢ドライバーの事故防止のために実施している取組、工夫は？
<p>血圧計、体温計を置いている。</p> <p>内部の方が作成した安全に関する川柳を事務所に掲示している。</p> <p>健診後のフォローを実施している。</p> <p>特定バスのドライバーは 60 歳以上が約半数となっているが、実働は約 3h/日と負荷の軽い業務を割り当てている。</p>
(9) 社内における「事故」の定義は？
<p>有責（金額は関係なし）</p> <p>報告義務のあるものはすべて網羅している。自己車両の修繕が発生しない場合（相手方なし・物損なし）、社内で簡単に修繕できる場合（軽微な塗装・板金等）等は除いている。</p>
(10) 改善、予防のために、社内で活用しているデータは？
<p>①有責がどこで発生し、誰が起こしたか。</p> <p>②自己の発生状況を図を用いて提出させている。</p>
(11) データをどのように活用して改善に結び付けているか？
<p>①全社ベースで統計的に分析している。</p> <p>②社内で共有している。</p>
(12) 安全統括管理者等に対する運輸安全マネジメントに関する教育はどのように行っているか？経営者と兼務の場合は、自身の知識補充はどのように行っているか？
安全統括管理者、社長ともに国交省主催にセミナーに出席している。
(13) 運転者等の技能教育について、どのような教育を実施しているか？
実技研修を実施している。チェーンの取り外しなどを実際に作業させている。
(14) 構内や事務所の管理状況（所見で管理レベル把握）
構内や事務所はきれいにされていた。また、書類等もファイルにすぐにわかるように整理整頓されていた。
(15) その他（調査票に記載の特徴的な取組について）
<p>小集団活動：</p> <p>1 チームは 7-8 人程度であり、似た仕事をしているメンバーでチームを組んでいる。リーダーは持ち回り制をとっている。</p> <p>小集団活動が軌道に乗ったのは 7-8 年前のことである。</p> <p>無事故チャレンジ（チームごとに何日間無事故が続いているか）を実施している。</p> <p>過去の反省を踏まえ、目標を設定している。</p> <p>ヒヤリハットに関する情報も収集し、チーム内で共有している。</p> <p>社長がコメントを記載し、各チームにフィードバックをしている。</p> <p>各回の MTG 時間は 10-15 分程度であることが多い。</p> <p>フォーマットは適宜ブラッシュアップしている。</p> <p>業務の様態：</p> <p>メインの業務様態が「企業・学校・マンション送迎バス」のため、比較的繁閑の差が少ない。人手不足ではなく、閑散期は人手が余っている状況である。</p> <p>その他：</p>

インバウンドを専門としているような企業は近隣に存在するが、売上は軒並み良くない。

周辺の零細な貸切バス事業者から安全マネジメントの実施の仕方、書類の作成方法等について相談されている。親会社の会議室に集まり勉強会を実施している。

国交省への要望：

営業所を出さないと営業範囲が広がられないため、改定を希望している。

【ケース2】

1. 概要（調査票より）

調査対象 2	
代表者	C 氏
従業員数	15 名
車両数	11 両
統括管理者	代表者が兼務
事故件数	直近 3 年 0 件
専業 or 兼業	専業
主な依頼先	旅行会社からの依頼、旅行代理店 70%

2. ヒアリング

(1) 創業の理由
現社長の先代が平成 1 年に創業した。 車が好きだったため、事業を興した。
(2) これまでの事業展開
平成 1 年に創業。 創業当初は、レンタカー事業からスタートし、順次、マイクロバス、中型バス、大型バスと事業を拡大してきた。 料金改定の実施、入札案件の増加、インバウンドにより、ここ 1-2 年で規模が拡大した。 東京営業所は今年の 10 月より設置。
(3) 兼業の場合、それぞれの事業の営業責任者は誰か？
当社は専業である。
(4) 安全管理上、特に重視していることや工夫している取組は？
ドライバーとのコミュニケーションにおいて、LINE アプリのグループ機能を使用している。ドライバーから、現場で起きたことはあがってきており、情報共有を図りつつ、注意喚起を促している。 事務所内の掲示板にバス協会からの案内を掲示しており、チェックした人は印鑑を押すフローとなっている。
(5) 安全を確保するために、運転士とのコミュニケーションで心掛けていることは？
LINE アプリのグループ機能を使用している。ドライバーから、現場で起きたことはあがってきており、情報共有を図っている。
(6) 依頼先と価格や条件等について交渉や調整はどのように行っているか？

最低料金を割ることはないようにしている。 閑散期は下限付近の料金設定になることが多いが、繁忙期は対等に交渉を行っている。
(7) 若年層の運転士採用において実施している取組、工夫は？
特になし。ただし、採用後は指導担当者を選定する際に相性を考慮している。
(8) 高齢ドライバーの事故防止のために実施している取組、工夫は？
こまめにコミュニケーションを取り、事故に対する啓蒙を行っている。 健康診断のチェックを実施している。 基本的には1日2h勤務等のヘルプ的な働き方を採用しており、拘束時間が長くないようにしている。
(9) 社内における「事故」の定義は？
報告義務のあるものをすべて「事故」として定義している。 車輛チェックシートを利用し、新たな事故を起こしていないか、随時チェックしている。
(10) 改善、予防のために、社内で活用しているデータは？
様々なソフトを利用している。LINEで発生状況を適宜共有し、注意喚起を行っている。 課題としては、利用しているソフト間の統一性がないため、統一的な形で見える化まで至っていないこと。
(11) データをどのように活用して改善に結び付けているか？
見える化できる状態にまでは至っていない。
(12) 安全統括管理者等に対する運輸安全マネジメントに関する教育はどのように行っているか？経営者と兼務の場合は、自身の知識補充はどのように行っているか？
経営者が安全統括管理者を兼務しており、セミナーに参加している。 運行管理者も適宜セミナーに参加している。
(13) 運転者等の技能教育について、どのような教育を実施しているか？
日々の会話の中で、向上心が大事であるという意識を醸成させている。 ドライバー間においても、相互にクラッチの繋ぎ方や各駐車場における停め方のコツ等を教え合う風土がある。 待機の際に同乗を実施している。 接遇に関しては、最低限のレベルはマニュアル化しており、唱和している。 実技については属人化しているため、マニュアル化を検討している。
(14) 構内や事務所の管理状況（所見で管理レベル把握）
物が散らかっている様子はなく、整理整頓されていた。 車庫も散らかっておらず、車留め等もなされていた。
(15) その他（調査票に記載の特徴的な取組について）
業務の様態： 旅行代理店からの依頼割合が70%と多くなっている。ツアー会社からの依頼が多い状況である。最低料金の確保を徹底しており、料金改定の影響もあり、ここ数年は経営は拡大傾向である。 業界動向：

インバウンドだけでは黒字を確保することは困難な状況である。以前は富裕層をまとめてツアーが組まれることが多かったが、昨今はリピーターと中間層が多い印象である。リピーターは地方に散っており、中間層は少数でくることが多いのでツアーが組みづらい状況となっている。インバウンド業務の運行行程は特段悪いわけではない。インバウンド専門の企業が兼業を始めた時は安全管理に留意する必要がある。インバウンド専門の企業は運転の仕方等あまり良いイメージはない。

業界としては、5 台前後で採算を確保するのは厳しいと思う。

平均年齢：

21 歳と 22 歳がいるため、平均年齢が 47 歳と若くなっている。ただ、特別な採用を実施したわけではなく、両者ともハローワークの求人で採用した。一方、60 歳以上も数人いる。ただ、定年等の規定はなく、今後の課題である。

人手の過不足：

ドライバー数が「安全管理の取組状況の自己チェックシート」提出時は 11 名であったが現在は 18 名まで増加している。ただ、人手が足りているわけではない。

業務改善：

現在、営業、経理、労務管理等の業務区分を徹底し現状のフローチャートを作成している。その後、業務フローを改善のうえ、実践し、マニュアル作成を行う予定である。現在は、フローチャートの作成が終わり、業務フローの改善中である。

社長は以前から運輸安全マネジメントへの意識はあったものの、最近になってようやく具体的に取組み始めた。この規模では運輸安全マネジメントを徹底できているところはほぼないのでと思われるので、差別化できると考えている。

国交省への要望：

会社の規模に関係なく、実施しないといけない事に変わりはないのではないかとと思う。他の会社の実態がわからないため、情報を提供してほしい。セミナーでは理論を教えてもらえるが、具体策を知らないと結局何をしたらいいかわからないので、具体的にも教えてほしい。また、料金改定が行われ、助かっているが、閑散期は下限付近に着地することが多い。繁閑期に合わせて、ボーダーを流動的に設定してほしい。

【ケース 3】

1. 概要（調査票より）

調査対象 3	
代表者	D 氏
従業員数	10 名
車両数	7 両
統括管理者	代表者が兼務
事故件数	直近 3 年 0 件
専業 or 兼業	兼業（一般貨物運送事業）
主な依頼先	会葬者の送迎バス、旅行代理店 1%

2. ヒアリング

(1) 創業の理由
現社長が創業者。 車好きが高じて事業を興すに至る。
(2) これまでの事業展開
昭和 55 年創業、レンタカー事業。 平成 11 年、貸切バス事業開始。 現在は主に、役所、農協行事の送迎、お葬式の送迎、法事の送迎を行っている。
(3) 兼業の場合、それぞれの事業の営業責任者は誰か？
兼業である。それぞれの事業の営業責任者はともに現代表者である。
(4) 安全管理上、特に重視していることや工夫している取組は？
コミュニケーションを綿密に取ること。 5S を徹底している。 後ろが見えにくい時は一度降りて後方を確認する。 注意喚起のポスターを張っている。 GPS を導入している。 シートベルトの徹底は声掛けしている。
(5) 安全を確保するために、運転士とのコミュニケーションで心掛けていることは？
特になし。
(6) 依頼先と価格や条件等について交渉や調整はどのように行っているか？
役所、農協からの依頼が多いため、特段何もしていない。
(7) 若年層の運転士採用において実施している取組、工夫は？
特になし。
(8) 高齢ドライバーの事故防止のために実施している取組、工夫は？
健康診断のチェック、適性診断、血圧測定。
(9) 社内における「事故」の定義は？
事故を起こしたことがないため、定義していない。
(10) 改善、予防のために、社内で活用しているデータは？
特になし。
(11) データをどのように活用して改善に結び付けているか？
特になし。
(12) 安全統括管理者等に対する運輸安全マネジメントに関する教育はどのように行っているか？ 経営者と兼務の場合は、自身の知識補充はどのように行っているか？
経営者が安全統括管理者と兼務している。 バス協会からの冊子やバス協会に適宜相談を実施することにより、自身の知識補充を行っている。 セミナーには参加していない。周りに同業者がおらず、情報がなかなか入って来ない。
(13) 運転者等の技能教育について、どのような教育を実施しているか？
元大手バス会社勤務で運転の上手い方にドライバー指導をしてもらっている。
(14) 構内や事務所の管理状況（所見で管理レベル把握）
車庫や車はきれいにされていた。事務所内もきれいにはされていたが、壁に貼られて

いるポスター等で一部古そうなものがあった。
(15) その他（調査票に記載の特徴的な取組について）
平均年齢： 66歳と高い。平均年齢が高くなっているのは、従業員が基本的に、代表者の同級生で構成されていることに起因していた。
旅行代理店からの依頼割合： 旅行代理店からの依頼割合が著しく低くなっているのは、主に役所や農協から仕事を引き受けているためである。
事故件数： 事故件数が0件であるのは、仕事内容から鑑みて、長距離を走行することが稀であるためと考えられる。
業務の様態： 役所からの業務は年間契約もあり、周りに同業者がいないこと等から每期黒字を計上している。業務の様態、同業他社の有無等によって、企業が置かれている状況は様々である。
国交省への要望： 国交省からの案内（特に、文言）が難しいため、簡易な表現にしてほしい。

【ケース4】

1. 概要（調査票より）

調査対象4	
代表者	E氏
従業員数	5名
車両数	4両
統括管理者	代表者が兼務
事故件数	0件
専業 or 兼業	兼業（貨物運送）
主な依頼先	その他（ロケバス）、旅行代理店からの依頼割合0%

2. ヒアリング

(1) 創業の理由
貨物運送業として昭和4年に創業。 品川近辺に企業が多く、駅まで荷物を運んでいた。
(2) これまでの事業展開
現社長は3代目である。 昭和4年に創業され、現社長の代にてロケバス事業開始。 現社長が当社に入社前に芸能関係の撮影等の仕事をしていたことが縁となっている。
(3) 兼業の場合、それぞれの事業の営業責任者は誰か？
兼業である。代表者がどちらも事業の営業責任者である。
(4) 安全管理上、特に重視していることや工夫している取組は？

<p>運転中にお客様から無理な要望（違法な要望等）があった場合は従わないように指導している。その場で収まらない時は、社長に電話をさせるようにしている。</p> <p>全車輻にドライブレコーダーを設置している。ヒヤリハットや徐行運転すべき等の共有化に使用している。</p>
<p>(5) 安全を確保するために、運転士とのコミュニケーションで心掛けていることは？</p> <p>綿密にコミュニケーションを取り、身体面だけでなく、メンタル面にも気を遣っている。</p>
<p>(6) 依頼先と価格や条件等について交渉や調整はどのように行っているか？</p> <p>条件が法令外である場合は業務を引き受けない。</p> <p>安全に関する法令等の説明を実施し、理解を得ることができるよう努めている。</p>
<p>(7) 若年層の運転士採用において実施している取組、工夫は？</p> <p>特になし。</p> <p>求人はハローワークやフリーペーパーで行っている。</p>
<p>(8) 高齢ドライバーの事故防止のために実施している取組、工夫は？</p> <p>健康診断結果をチェックしている。</p> <p>コミュニケーションを綿密に取っており、身体面だけでなく、メンタル面も気にかけている。</p> <p>SAS（睡眠無呼吸症候群）をチェックできる機器を導入し、睡眠の質と時間をチェックしている。どの時間帯に睡眠を取っているか等の私生活も把握できるため、私生活の改善にも役に立っている。</p>
<p>(9) 社内における「事故」の定義は？</p> <p>自損事故等の報告義務のないものは除いている。</p>
<p>(10) 改善、予防のために、社内で活用しているデータは？</p> <p>報告義務のないものについても、写真付きで報告をさせ、データとして残している。</p>
<p>(11) データをどのように活用して改善に結び付けているか？</p> <p>どういう事故が多いか等人ごとの癖などを把握し、フィードバックしている。</p>
<p>(12) 安全統括管理者等に対する運輸安全マネジメントに関する教育はどのように行っているか？ 経営者と兼務の場合は、自身の知識補充はどのように行っているか？</p> <p>経営者は安全統括管理者を兼務している。</p> <p>改定の通達をチェック、NASVA の講習を受講している。国交省主催のセミナーは案内が HP にしかなく、定員も少ないためなかなか参加できない状況である。</p>
<p>(13) 運転者等の技能教育について、どのような教育を実施しているか？</p> <p>新人への教育は、①社長ないし専務が同乗、②複数台での業務の際に一人で運転させる、③独り立ちのステップが基本になっている。</p> <p>チェーンの実技は抜き打ちで実施している。</p> <p>タイヤ交換も実技で実施している。</p> <p>適宜、社長、専務やドライバー同士でも気付いた点があればフィードバックを行っている。</p>
<p>(14) 構内や事務所の管理状況（所見で管理レベル把握）</p> <p>安全に関する啓蒙ポスターや標語が貼られており、安全に対する意識が感じられた。</p> <p>書類が散らかっている様子は特段なかったが、小物は多少散らかっていた。</p>

車庫は隣接でなかったため、管理レベル不明であった。

(15) その他（調査票に記載の特徴的な取組について）

平均年齢：

平均年齢が48歳とやや若くなっているのは30歳代が最近入社してきたことによるものである。ただし、若手を採用するために特段何かを行っているわけではない。60歳代もおり、勤続年数は長い人が多く、20年超も多い。

業務の様態：

旅客運送は業務の2割程度である。

ロケバスを4台保有している。ロケバスがメイン事業である。

企業送迎バスはドライバー派遣である。工場見学等の企業研修の送迎などが主である。月に2-3件程度である。サイト上から仕事の申し込みが来ることが多く、リピーターになることが多い。トラックはバンがメインである。撮影班の機材やアニメ作成の機材をメインで運送しており、残業はほとんどない業務となっている。ロケバスが体力的にきつく、当該業務に移行する高齢ドライバーもいる。

業界動向：

当社はロケバス協会に入っているが、ロケバス協会に入っていない企業は安全等のモラルが低いイメージがある。

安全や法令に関しては、お客様（プロデューサー、撮影班、タレント等）の理解を得ることがなかなか難しい現状がある。特に、映画業界が風土や予算的に難しい。法令外な条件を提示されることもある。

キャリアーは割に合わない。

最近の若手ドライバーは行路を指示しても、ナビに従って指示とは異なるルートを走行する。

貨物運送業の働き手は、残業をこなして稼ぎたい派とプライベートを大切にしたい派にわかれる。

ロケバス事業を単独で営んでいる業者は少ないと思う。

労働市場：

年齢としては40歳前後が多い。業界としては、最近はサラリーマンからの転職が多い。元サラリーマンは丁寧な仕事振りであるが、技術は低いため、育成はしっかり行う必要がある。

国交省への要望：

書類や手続きが多いので減らしてほしい。形式的な事故対策より、テクノロジーを導入した方がいいのではないか（居眠り感知システム、自動ブレーキ等）。駐車場が少ないので緑ナンバー（特に宅配）の駐車の程度を緩くしてほしい。特に都心において駐車場の確保が難しい。残業の一律上限規制は困る。労働時間が減った分をどう業務を回すかが課題である。セミナーの定員が少ない。セミナーの案内等をもっと積極的に伝達してほしい。

【ケース5】

1. 概要（調査票より）

調査対象 5	
代表者	F 氏
従業員数	12 名
車両数	4 両
統括管理者	代表者が兼務
事故件数	0 件
専業 or 兼業	兼業（一般貨物自動車運送事業）
主な依頼先	企業・学校・マンション送迎バス、旅行代理店からの依頼割合 0%

2. ヒアリング（※経営者へのインタビューを想定）

(1) 創業の理由	元はテレビドラマの制作会社であった。 お客様であったテレビ局から機材や美術を運搬してほしいとの依頼があり、運送業を開始する。
(2) これまでの事業展開	上記の通りである。
(3) 兼業の場合、それぞれの事業の営業責任者は誰か？	兼業しており、それぞれの事業の営業責任者は代表者がすべて兼ねている。
(4) 安全管理上、特に重視していることや工夫している取組は？	安全に投資する資金を確保するために、業界最大手が旗振り役となって業界団体を作り、解決（料金の下限を設定する方針）に向けて動いている最中である。当該業界団体は主たる業務をドラマや映画の撮影としている約 20 社（シェアの太宗を占める）からなる。 ドライブレコーダーは全車両に導入している。 シートベルトは自動アナウンスを導入している。
(5) 安全を確保するために、運転士とのコミュニケーションで心掛けていることは？	横の繋がりを大切にしており、ドライバー同士は仲が良い。 社員全員で会議も実施している。
(6) 依頼先と価格や条件等について交渉や調整はどのように行っているか？	無理な要望は断っており、最低料金の遵守はしている。 今後は業界団体を設立し、業界として交渉を行う予定である。
(7) 若年層の運転士採用において実施している取組、工夫は？	特になし。 採用は基本的に口コミ等の評判を聞いて、他社から引っ張ってくる。
(8) 高齢ドライバーの事故防止のために実施している取組、工夫は？	現状高齢ドライバーはいない。最高齢は 49 歳である。 ロケバスのドライバーは体力的にきついため、高齢化してきた場合は事務所内勤務に移行させる予定である。

(9) 社内における「事故」の定義は？
報告義務のあるものとなっている。 ただし、軽微な事故も事故報告書（写真や図付き）として管理している。
(10) 改善、予防のために、社内で活用しているデータは？
事故として小さいものも事故報告書（写真や図付き）として管理している。
(11) データをどのように活用して改善に結び付けているか？
点呼時に共有している。
(12) 安全統括管理者等に対する運輸安全マネジメントに関する教育はどのように行っているか？経営者と兼務の場合は、自身の知識補充はどのように行っているか？
経営者が安全統括管理者を兼務している。 国交省主催のセミナーに参加している。
(13) 運転者等の技能教育について、どのような教育を実施しているか？
空き日には同乗し、他人の技能を学んだり、指導したりして、相互に高めている。 お客様からの口コミを各ドライバーにフィードバックしている。 カーブが続きブレーキングが難しい行路等をドライバー間でお互いに共有している。 新人に対しては、まずはトラックで2年程度慣れてもらう。その後、バスに移行する。ただ、Gの掛かり方がトラックとバスで異なっているため、同乗して教えている。
(14) 構内や事務所の管理状況（所見で管理レベル把握）
その場で依頼した資料が出てくるのが遅く、資料の整理整頓状況にやや難があるように見受けられた。
(15) その他（調査票に記載の特徴的な取組について）
業務の様態： ドライバーの業務は運転のみである。 保有車両について、アンケート回答時は小型4両だけあったが、現時点では5両（マイクロバス3台、通勤バス2台）になっている。 バスとトラックで担当するドライバーは基本的に分業していない。 社風： 安全マネジメントを導入する気はあるが、既にトップから末端まで安全に対する意識は醸成されている。 現場の方の安全に対する意識は高い。 会社の方針として、お客様へ良いサービスを提供し、お客様より適性料金を頂き、それを社員に還元することにより、現場の士気が上がり、より良いサービスが提供できるというサイクルがベストだと考えている。 経営者層や管理者層がドライバーあつてのこの業務だと普段から言っており、適切な仕事を取ってくる責任を常々感じている。 採用方針も誰でも取るわけではなく、人柄や技術を重視している。セールスドライバーとの意識が強く、ドライバーが直接指名されることも多い。 平均年齢： 平均年齢は35歳と非常に若くなっている。最高年齢は49歳であり、30代40代が多くなっている。ロケバスのドライバーは体力的にきつい仕事である為、若くないと務まらない。

業界動向：

時間とお金が課題と認識している。テレビ局から直接依頼がある場合は問題ないが、テレビ局から他の制作会社を通して依頼のある仕事では問題となることがある。テレビ局においてはコンプライアンスを遵守するという意識はあるが、制作会社では浸透していない企業も未だに多い状況である。

時間の遵守は難しい状況である。撮影が予定通りに行かず、当日に変更になることもある。一日あたりの拘束時間を減らして撮影期間を長くして解決を図りたい。事故が起きた際の責任問題もあり、業界としても変わろうとする意識はある。

【ケース6】

1. 概要（調査票より）

調査対象 6	
代表者	G 氏
従業員数	60 名
車両数	38 両
統括管理者	H 氏
事故件数	1 件（平成 25 年度）、2 件（平成 26 年度）、3 件（平成 27 年度）
専業 or 兼業	兼業（一般乗合及び特定自動車運送事業）
主な依頼先	企業・学校・マンション送迎バス、旅行代理店 10%

2. ヒアリング

(1) 創業の理由
安全統括管理者の H 氏に行ったため、創業した経緯について詳細は把握していないこと。
(2) これまでの事業展開
旅行業者→ホンダ技研（従業員輸送）→貸切バス（平成 9 年から）→乗合バスへと事業を展開してきた。
(3) 兼業の場合、それぞれの事業の営業責任者は誰か？
貸切バス、一般乗合、特定事業者など全てを安全統括管理者の H 氏が管理している。
(4) 安全管理上、特に重視していることや工夫している取組は？
事故の際にはドライブレコーダーの映像記録を必ずチェックし、運転士への指導を行っている。カメラは車外だけでなく車内にも設置している。
(5) 安全を確保するために、運転士とのコミュニケーションで心掛けていることは？
事故が発生した際には、安全統括管理者が必ず現場に行き立ち会うようにしている。日常的には、運転士との会話や声掛けを意識して取り組んでいる。 毎週月曜日に「月曜会議」という指導運転士を集めたミーティングに社長が月 1 回は出席するようにしている。 月 1 回、「事故クレーム対策会議」を行い、どういう事故が発生して何故発生したのか、何が足りなかったのかをチェックする場を設けている。
(6) 依頼先と価格や条件等について交渉や調整はどのように行っているか？

<p>下限上限料金の範囲内で調整している。無理な運行を求められた場合には断る方針である。</p> <p>特定輸送の契約期間は、埼玉県の場合 5 年。企業関係は随意契約が多い。</p>
<p>(7) 若年層の運転士採用において実施している取組、工夫は？</p>
<p>40 歳～50 歳くらいの方を中心に採用している。</p> <p>若手は採用してもすぐに辞めてしまうことが多い。</p>
<p>(8) 高齢ドライバーの事故防止のために実施している取組、工夫は？</p>
<p>体力的に厳しい場合には、特定輸送の業務を担当させるようにしている。</p> <p>年齢層は、貸切バスの場合 65 歳以上が 1 名。当社の場合、定年が 60 歳までで、再雇用した場合、70 歳で退職。</p>
<p>(9) 社内における「事故」の定義は？</p>
<p>軽微な事故（修理でお金がかかるものは全て）も「事故」として扱い、報告書を書かせて改善指導に活かしている。</p>
<p>(10) 改善、予防のために、社内で活用しているデータは？</p>
<p>お客様アンケートを車内に設置している。（項目は、乗車日、区間、時間帯、乗車目的、乗車頻度、性別、職種、接遇マナーについて、安全運行についてなど）</p>
<p>(11) データをどのように活用して改善に結び付けているか？</p>
<p>お客様アンケートの結果については、毎週の「月曜会議」で共有し、社内に掲示している。お客様アンケートの結果で運転士にインセンティブが付く仕組みにはなっていないが、モチベーションアップには寄与している。アンケートの記載内容について個人攻撃になっているようなものについては掲示せず、個別に対応している。</p> <p>また、ISO9001 の認証を受けており、データ分析してマネジメントレビューで報告している。</p>
<p>(12) 安全統括管理者等に対する運輸安全マネジメントに関する教育はどのように行っているか？経営者と兼務の場合は、自身の知識補充はどのように行っているか？</p>
<p>安全統括管理者が外部研修等で得た知見を車内の運行管理者を対象に研修を行うなどしている。</p>
<p>(13) 運転者等の技能教育について、どのような教育を実施しているか？</p>
<p>入社後は、企業輸送を中心に担当してもらう。その後、技量チェックを行い、一般乗合を担当させるか、貸切バスを担当させるか判断する。運転スキルの高い方を貸切バスに割り当てるようにしている。</p> <p>路線バス会社に見学に行き、指差呼称など参考にしている。</p> <p>チェーン講習などは、社内に研修担当（路線バス会社で経験のある方）がおり、実際に雪のある所に行ってチェーン装着について実践的なスキルを身に付けさせている。</p>
<p>(14) 構内や事務所の管理状況（所見で管理レベル把握）</p>
<p>資料や備品等は整理整頓されていた。</p> <p>また、社内も清潔に保たれており、構内や事務所の管理状況は良好であるように見受けられた。</p>
<p>(15) その他（調査票に記載の特徴的な取組について）</p>
<p>運転士の退職が多い。給与等の待遇面が一因。</p>

運輸安全マネジメントの内容は一通り取り組んでいる。地域に密着した企業を前面に打ち出しており、これを実現することも含めて社長の事故に対する関心が非常に高い。

行政への要望として、運転士の高齢化に対して脳ドックや SAS などに対しての助成を充実させて欲しい。

【ケース 7】

1. 概要（調査票より）

調査対象 7	
代表者	I 氏
従業員数	12 名
車両数	3 両
統括管理者	代表者が兼務
事故件数	0 件
専業 or 兼業	兼業（貨物、乗用）
主な依頼先	ロケ撮影、旅行代理店 0%

2. ヒアリング

(1) 創業の理由	<p>創業者は元音楽活動をしていたが売ることができなかった。</p> <p>そこで、アルバイトとしてロケバス業務に携わる。</p> <p>刺激を受けた結果、渡米し、音楽や映画の勉強に励む。</p> <p>日本に戻り、貨物運送（機材や衣装）を開始する。</p>
(2) これまでの事業展開	<p>創業開始数年後にロケバス事業を開始。</p> <p>創業 20 年。</p>
(3) 兼業の場合、それぞれの事業の営業責任者は誰か？	兼業である。それぞれの事業の営業責任者は代表者である。
(4) 安全管理上、特に重視していることや工夫している取組は？	業務が長時間に渡る場合は必ず交代させている。
(5) 安全を確保するために、運転士とのコミュニケーションで心掛けていることは？	<p>運行管理者の業務も少し手伝わせ、セクショナルリズムの低減を図っている。</p> <p>日々のコミュニケーションを図り、顔色や様子をチェックしている。</p> <p>クレームを受けた際のメンタルケアも実施している。</p> <p>基本を大切にするため、当たり前の注意事項も適宜指導を繰り返している。</p>
(6) 依頼先と価格や条件等について交渉や調整はどのように行っているか？	<p>移動時間込の料金設定を行っている。</p> <p>最低料金は遵守している。</p>
(7) 若年層の運転士採用において実施している取組、工夫は？	特になし。ハローワークのみである。

(8) 高齢ドライバーの事故防止のために実施している取組、工夫は？
1日あたりの勤務時間の削減や運転頻度の削減を実施している。 本人の意志により内勤に移行することもある。
(9) 社内における「事故」の定義は？
軽微な事故は除く。 ただし、軽微な事故についても事故報告書は記載させている。
(10) 改善、予防のために、社内で活用しているデータは？
事故報告書。
(11) データをどのように活用して改善に結び付けているか？
事故報告書を全社員へ共有している。
(12) 安全統括管理者等に対する運輸安全マネジメントに関する教育はどのように行っているか？経営者と兼務の場合は、自身の知識補充はどのように行っているか？
経営者が安全統括管理者を兼務している。 セミナーに参加している。
(13) 運転者等の技能教育について、どのような教育を実施しているか？
難しいコースに全員で実際に運転をしに行く。 月に1回は教育訓練（雪道の注意事項、チェーンの実技、雨の日の注意事項等）を実施している。
(14) 構内や事務所の管理状況（所見で管理レベル把握）
棚等社内は整理整頓がなされていたが、車庫についてやや散乱している印象を受けた。
(15) その他（調査票に記載の特徴的な取組について）
業界動向： 数年前は、広告、CM、雑誌に関する仕事は付加価値が高いため利益率は良く、ドラマ、映画は付加価値が低いため利益率は悪い傾向にあった。近年は差は小さくなっている。 雑誌の仕事は撮影場所が変更になることも多く、長時間となることが多い。 テレビ業界は安全に対するモラルが低い。 フリーのスタイリストからの仕事の問題が生じやすい。発注権限のみ与えられており、請求先の実態がないこともある。 違法な低料金で業務を受託する企業がいるため価格破壊が起きている。 人材の引き抜きもたまにある。その場合は仕事ごと引き抜くことが多い。 平均年齢は45歳と低くなっている。最高60歳となっている。定年は設けていない。 人手は足りている。稼働率が約30%と低くなっていることが要因である。 行政への要望：安全管理や料金設定において違反者が多いと思われるため、取り締まりを強化してほしい。 安全マネジメント制度が複雑に感じられるため、簡素化してほしい。 需給を考えて政策を考えてほしい。

【ケース 8】

1. 概要（調査票より）

調査対象者 8	
代表者	J 氏
従業員数	210 名
車両数	31 両
統括管理者	代表者が兼務
事故件数	22 件（平成 25 年度）、11 件（平成 26 年度）、6 件（平成 27 年度） （有責無責合算）
専業 or 兼業	兼業（乗合旅客自動車、特定旅客自動車）
主な依頼先	旅行会社からの依頼、旅行代理店 95%

2. ヒアリング

(1) 創業の理由	元は大手バス会社の東京営業所として貸切バス事業のみ行っていた。 平成 9 年に分社化され、事業開始。
(2) これまでの事業展開	上記の通り。
(3) 兼業の場合、それぞれの事業の営業責任者は誰か？	兼業である。それぞれの事業の営業責任者は代表取締役である。
(4) 安全管理上、特に重視していることや工夫している取組は？	全社員を対象に SAS、MRI、脳ドック、薬物検査等を受診させている。 バックソナー、ドライブレコーダーの導入。
(5) 安全を確保するために、運転士とのコミュニケーションで心掛けていることは？	面談を定期的実施し、不安を聞く、褒める等をしている。 技能教育研修後に懇親会を開催している。次の日は休みにしている。 社員に対しアンケートを実施し、要望等に対する会社の対応を社員へ公開している。 安全統括管理者の No.2 に女性を登用し、新たな視点を取り入れている。ドライバーからの要望を聞き、休憩所をきれいにした、仮眠室を増加した等の実績がある。
(6) 依頼先と価格や条件等について交渉や調整はどのように行っているか？	料金は下限を割らないようにしている。 バス協会の加盟企業同士で契約料金の適法性を相互にチェックしている。 料金に関する制度改定が行われ、交渉しやすくなった。 ただ、実際の交渉は親会社にて行われている。 クライアントは大手クラスが多いため、交渉が難航することはほぼない。 中小クラスのクライアントは料金設定が厳しいところが多い。
(7) 若年層の運転士採用において実施している取組、工夫は？	働きやすい環境を整備している。例えば、毎年ベアを実施している。 養成制度を導入している。例えば、免許取得の補助金等。

(8) 高齢ドライバーの事故防止のために実施している取組、工夫は？
60歳超は夜行運転は実施させないようにしている。 貸切バスのドライバーは満65歳を定年としている。定年後もドライバーを希望する場合は特定に移行させている。その場合であっても、ドライバーは満69歳でドライバーは引退してもらう規定となっている。
(9) 社内における「事故」の定義は？
有責だけでなく無責も含めている。
(10) 改善、予防のために、社内で活用しているデータは？
事故を起こしたドライバーの年齢、場所、シチュエーション、時間等は事故報告書にて収集している。 ヒヤリハットに関する情報を収集している。 ドライブレコーダーの映像を毎月100件はチェックしている。
(11) データをどのように活用して改善に結び付けているか？
ハザードマップを作成し、休憩所に貼っている。 ドライブレコーダーのチェックで安全行動が出来ていないドライバーに対して、継続的にモニタリングを実施している。5回連続で出来ていない場合は映像を見せ指導する。 点呼時に起きた事故に関して情報共有している。
(12) 安全統括管理者等に対する運輸安全マネジメントに関する教育はどのように行っているか？経営者と兼務の場合は、自身の知識補充はどのように行っているか？
管理者以上はNASVAの研修を受講している。 バス協会にて、事故の情報を適宜収集している。
(13) 運転者等の技能教育について、どのような教育を実施しているか？
国交省指針10項に基づき毎月教育している。
(14) 構内や事務所の管理状況（所見で管理レベル把握）
資料や安全に関する冊子等は整理整頓されていた。 従業員はテキパキと働いている一方で、笑い声も聞かれ、良い風土であることが推測される。
(15) その他（調査票に記載の特徴的な取組について）
採用： 60歳超は採用の対象としていない。 バス協会に入っていない企業は安全管理体制に問題がある傾向がある。バス協会に入会するためにはバス協会による審査が必要であり、当該審査が通らないために入会していない企業もいる。特に、ロケバス協会の会員からの審査は違反が多いために通らないことが多い。 バス協会への入会申請は増加傾向にある。 インバウンド需要は団体客から個人客にシフトしつつあるため減少傾向にある。 企業からの依頼は社員旅行が下火傾向に減少傾向にある。 行政への要望： 現所の規制緩和は緩和のしすぎである。 監査が資料の揃っているような企業に偏っているように思われる。

(2) ヒアリング結果を踏まえたまとめ

①貸切バス事業者の業態について

貸切バス事業者の業態は、今回ヒアリングを行った8社においても多岐に渡っていることを確認した。

【概要】

- ・グループ会社で親会社が運輸安全マネジメント評価対象である事業者
- ・農業との兼業で、地元団体（JA）関係の輸送のみ行っている事業者
- ・旅行会社からの案件を中心に受託している事業者
- ・ロケバスを運行している事業者で、一般貨物輸送と兼業している事業者
- ・路線バスと兼業で貸切バス事業を行っている事業者

②運輸安全マネジメントへの取組について

運輸安全マネジメントへの取組状況について、特徴的なものは以下の通り。

- ・親会社が運輸安全マネジメントに取り組んでおり、実践していることを当社に当てはめて運用している。
- ・会社の成長に伴い、経営者自身が運輸安全マネジメントの必要性を感じ、国交省主催のセミナー等を聴講して知見を得ている。また、社内の業務改善を任せ、安全統括管理者の育成にも努めている。
- ・農家との兼業で、地元の団体（JA中心）の会合出席者の輸送を主に行っており、走行距離も拘束時間も短く無事故を継続している。バス協会から情報を入手しているが、運輸安全マネジメントへの理解は浅い。
- ・運輸安全マネジメントについて国交省がセミナーを開催していることを知らなかった。勉強していきたいとは考えている。
- ・貸切バスの更新制度がスタートするにあたり、今後取り組んでいかなければならないテーマと考えている。（現時点で取り組んでいるとはいえない。）

③顕在化しているリスク（主に高齢ドライバー増加）への対応

- ・ヒアリング先ほぼ全てにおいて、運行管理者が日々の声掛けや会話を重視している。会話の中での気持ちや顔色などチェックしているとのことであった。
- ・マネジメントにおいて、高齢化に合わせた業務を獲得出来ている事業者がいくつかみられた。つまり、兼業で事業を行っているところほど、運転士の年齢や体調、スキルに合わせた仕事の割り振りを工夫している傾向にある。

→ロケバス事業者では、ロケバス業務（時間が不規則で拘束時間も長い）と機材運搬業務（テレビ局や製作会社などを周って機材運搬を行う。日中で時間が決まっている。）

高齢になって肉体的にロケバス業務が難しい場合などにおいて、機材運搬業務に移行させたり、事務所業務にポストを設けて長く働ける環境を作っている。）

→農業と兼業でバス会社を経営しているケースでは、高齢ドライバーが乗務することが多い。但し、地元団体（JA）の会合への輸送のみ行っており、走行距離や拘束時間の短い仕事しか受けないようにしている。

→路線バスや特定輸送の業務と貸切バス業務間で、運転士の特性やスキル、年齢や体調を踏まえて業務調整を行っている。

④安全統括管理者の確保

- ・事業規模によって異なるものの、運輸安全マネジメントに取り組んでいる、または現在取組みを進めているというヒアリング先において、経営者が運輸安全マネジメントへの関心が高いことに加え、安全統括管理者（現在は明確なポジションを与えていない場合含む）について社内で育成（責任と権限の付与）または外部から採用して登用している。

第4章 本調査全体のまとめ

自己チェックシートの分析、事業者ヒアリングの結果を踏まえ、貸切バス事業者の実態について本調査全体のまとめを行うと共に、今後の貸切バス事業者への運輸安全マネジメントの展開に向けてポイントになるのではないかと考えられる点について取りまとめを行う。

1. 本調査全体のまとめ

(1) 貸切バス事業者の事業概要

①貸切バス事業としては、中小零細規模事業者が多数を占めている

- ・調査対象とした自己チェックシート n=597 について、事業規模（人数ベース）は平均 30.4 名であり、中央値は 15.0 名となっており、規模の小さい事業者が多数を占めているのが現状である。このため、営業所数は 1 箇所と回答した事業者が多数を占めている他、保有車両 10 両未満が全体の約半数、20 両未満で全体の 77%を占めている。

注) 但し、チェックシートは貸切バス事業についてのみ記入されている傾向にあり、グループ会社の子会社が貸切バス事業を行っているケースや、他事業と兼業しているケースも実際には存在する。このため、実質的な事業規模、車両台数等は集計データよりも大きくなる可能性があることに留意が必要である。

②総じて平均年齢が高く、零細規模ほど社員の高齢化問題に直面している

- ・事業者の平均年齢について、中小規模事業者は、50 代前半がボリュームゾーン、零細規模事業者は 50 代後半がボリュームゾーンになっている。
- ・特に零細規模事業者においては、中小規模事業者以上に従業員の高齢化という問題に直面しているのではないかと考えられる。中には、平均年齢が 60 代後半という事業者もみられた。

③平均勤続年数が全体で 8.3 年と、勤続年数が短い傾向にある

- ・中小規模と零細規模を比較して目立った差異はみられなかった。
- ・全体として平均勤続年数は 8.3 年となっており、中には 3 年未満の事業者もあることから、勤続年数が短い傾向にある。

注) 許可年月日が 2000 年代以降の事業者も含んでおり、このような事業者は平均勤続年数が必然的に短くなる点には留意が必要である。

④事故件数は、各社によって捉え方が異なるため、データの精緻化が課題である

- ・自己チェックシートの集計結果は、過去 3 カ年平均の事故件数をみると、0 件が多数を占めている。
- ・事業者ヒアリングでは、報告義務のある事故のみならず、社内で管理している軽微な事故も「事故」としてカウントしている事業者も確認されている。このようなことから、今後データの精緻化が課題である。

⑤零細規模事業者の許可年月日は 2000 年代が突出している

- ・ 中小規模では、1990 年代から 2000 年代が多く、零細規模では 2000 年代が突出している。規制緩和により参集した事業者数が増加した結果と考えられる。

⑥貸切バス事業者の業態は、多岐に渡っている

- ・ 本調査にて事業者ヒアリングを行った 8 社においても、業態は多岐に渡っていた。

【概要】

- ・ グループ会社で親会社が運輸安全マネジメント評価対象である事業者
- ・ 農家との兼業で、地元団体（JA）関係の輸送のみ行っている事業者
- ・ 旅行会社からの案件を中心に受託している事業者
- ・ ロケバスを運行している事業者で、一般貨物輸送と兼業している事業者
- ・ 特定輸送等と兼業で貸切バス事業を行っている事業者

(2) 貸切バス事業者の業務について

①貸切バス事業者の約 70%が兼業、約 30%が専業である

- ・ 中小規模と零細規模で目立った違いはみられなかった。全体として兼業していると回答した事業者が約 70%弱となっている。
- ・ 事業者ヒアリングでは、「農業との兼業で、地元団体（JA）関係の輸送のみ行っている事業者」「ロケバスを運行している事業者で、一般貨物輸送（主にテレビ局や制作会社への機材運搬）と兼業している事業者」「路線バスと兼業で貸切バス事業を行っている事業者」などが確認出来た。

②業務の様態として多いのは、「旅行会社からの依頼」、「企業・学校・マンション送迎バス」、「行楽シーズンの観光バス」である

- ・ 業務の様態として、回答が多かった順に「旅行会社からの依頼」、「企業・学校・マンション送迎バス」、「行楽シーズンの観光バス」となっている。中小規模、零細規模共に同様の傾向である。
- ・ 「地元自治会等の依頼」「企業・学校・マンション送迎バス」「会葬者の送迎バス」など、地域内において走行距離が観光バスと比べて短いと想定される業務についても一定の回答がみられた。

③零細規模よりも中小規模事業者において旅行代理店からの依頼割合が高くなっている

- ・ 中小規模事業者は、旅行代理店からの依頼割合が平均で 47.7%となっており、零細規模の 29.5%と比較して高くなっている。
- ・ 零細規模においては、10%以下と回答した事業者が半数近くとなっている。

④零細規模よりも中小規模事業者が宿泊で移動する業務を受けている傾向にある

- ・ 全体では、宿泊が平均で 26.4%となっている。中小規模では 1%~30%の範囲で回答

した事業者数が多くなっている。零細規模では、1～10%と回答した事業者が突出しており、中小規模事業者の方が宿泊で移動する業務を受けている傾向にある。

⑤零細規模よりも中小規模のガイドの添乗割合は高いものの、全体ではガイドが添乗しない業務が大半である

- ・中小規模において平均値は17%となっており、零細規模の8.6%と比較するとやや高くなっている。全体では13%に留まっており、ガイドが添乗しない業務が大半となっている。

⑥10月～11月を繁忙期、12月～3月を閑散期と回答した事業者が多い

- ・中小規模と零細規模で目立った違いはみられなかった。
- ・全体では10月～11月の行楽シーズンを繁忙期と回答した事業者が多くなっている。また5月～6月にかけて次いでいる。閑散期は12月～3月にかけてと回答している傾向がみられる。(※スキーバスなど、どのような業務を受注しているかによって異なると考えられる。)

(3) 安全管理の考えと計画

①P D C AサイクルのA→Pにおいて、課題と感じている傾向がみられる

- ・自己チェックシート「安全管理の考え方と計画」の各項目について、総じて「○」と回答している傾向にある。
- ・一方で、「安全を確保するために必要な人員の採用、配置及び設備（車両等）の更新整備などを行っているか。」「見直し、改善を行っているか」「安全に関する日々の取組に問題があった場合、改善や対策等を講じているか。」といったP D C AサイクルのA→Pに係るところにおいて、「○」と回答している割合が低くなっている。その傾向は中小規模よりも零細規模の方が低くなっている。

②零細規模ほど、運輸安全マネジメントへの理解が課題となっている傾向がみられる

- ・自己チェックシートの「代表者（経営者）、安全統括管理者等に対する運輸安全マネジメントに関する（外部研修等の受講を含む）を行っているか。」という質問について、中小規模よりも零細規模の方が「○」と回答している割合が低くなっている傾向がみられることから、中小規模以上に零細規模では運輸安全マネジメントへの理解に課題があると考えられる。
- ・バス協会に加入している事業者であっても、情報は入手しているものの、運輸安全マネジメントへの理解は進んでいない、または理解を深めるためのセミナーを国土交通省主催で行っていることを知らなかったという話も事業者ヒアリングにおいて一部確認されている。

③零細規模ほど、見直しと改善が課題となっている傾向がみられる

- ・中小規模においても「○」の回答はやや低くなる傾向はあるものの、零細規模においては「○」の回答がいずれの項目も低くなっている。

(4) 運輸安全マネジメントへの取組について

中小零細規模事業者で運輸安全マネジメントに取り組んでいる（または取り組み始めている）ケースとして、事業者ヒアリングから以下のようなことを確認された。

① グループ会社の知見（運輸安全マネジメント）を自社に取り入れているケース

- ・グループ会社であり、親会社が運輸安全マネジメント評価対象事業者である。親会社で取り組んでいることを学び、有用と思われることは、自社に取り入れるようにしている。

② 経営者以外の安全統括管理者の育成に努めているケース

- ・会社の成長に伴い、経営者自身が運輸安全マネジメントの必要性を感じ、国交省主催のセミナー等を聴講して知見を得ている。また、社内の業務改善を任せ、運輸安全マネジメントへの取組み及び将来の安全統括管理者の育成に努めている。

③ 安全統括管理者の外部からの登用しているケース

- ・安全統括管理者の力量を持った人材を外部から登用して運輸安全マネジメントに取り組んでいる。

一方で、運輸安全マネジメントに取り組んでいないケースとして、「勉強したいと考えているが、国土交通省でセミナーを開催していることを知らなかった」「バス協会から情報は入手しているが理解に至っていない」といった事業者も確認された。

(5) 安全管理上有効ではないかと考えられる取組について

① 貸切バス事業以外の業務を獲得し、運転士の状況に合わせた人員配置としている

- ・マネジメントにおいて、高齢化に合わせた業務を獲得出来ている事業者がいくつかみられた。つまり、兼業で事業を行っているところほど、運転士の年齢や体調、スキルに合わせた仕事の割り振りを工夫している傾向にある。
- ・結果的に、高齢ドライバーの増加等に係る顕在化されているリスクへの対応にもつながっているのではないかと考えられる。
- ・また、業務の割り振りだけでなく、ヒアリング先ほぼ全てにおいて、運行管理者が日々の声掛けや会話を重視している。会話の中での気持ちや顔色などチェックしているとのことであった。

【例】

- ロケバス事業者では、ロケバス業務（時間が不規則で拘束時間も長い）と機材運搬業務（テレビ局や製作会社などを周って機材運搬を行う。日中で時間が決まっている。）
高齢になって肉体的にロケバス業務が難しい場合などにおいて、機材運搬業務に移行させたり、事務所業務にポストを設けて長く働ける環境を作っている。）
- 農業と兼業でバス会社を経営しているケースでは、高齢ドライバーが乗務することが

多い。但し、地元団体（JA）の会合への輸送のみ行っており、走行距離や拘束時間の短い仕事しか受けないようにしている。

→路線バスや特定輸送の業務と貸切バス業務間で、運転士の特性やスキル、年齢や体調を踏まえて業務調整を行っている。

②軽微な事故も含めて「事故」と捉え、改善を進めている

- ・各社によって、事故の考え方は大きく分けて「報告義務のある事故」とするか「社内で管理している軽微な事故」まで含むかの2パターンみられた。
- ・軽微な事故であっても、社内で事故報告書を作成し、再発防止に努めている事業者もヒアリングにおいて確認された。

③安全統括管理者（経営トップ以外）の採用と育成を行っている

- ・社内の業務改善を任せ、運輸安全マネジメントへの取組及び将来の安全統括管理者の育成に努めているケースや、安全統括管理者の力量を持った人材を外部から登用して運輸安全マネジメントに取り組んでいるケースなどがヒアリングで確認された。
- ・経営トップ以外に安全統括管理者を任せられる人材を採用または育成しているケースにおいて社内での改善や運輸安全マネジメントへの取組を進めていくことにつながっているのではないかと考えられる。

2. 中小零細規模事業者への展開に向けて

以上の結果を踏まえて、今後の中小零細規模事業者への運輸安全マネジメントの展開に向けて、評価対象事業者の優先順位付けやスクリーニングにおいて有効ではないかと考えられる点を整理する。また、今回の調査では十分な結論が得られていないものの、今後の調査で深めていくべき点について整理する。

(1) 優先順位付けやスクリーニングにおいて有効と考えられる点

①各社の業態、ビジネスモデルの把握

- ・本調査において、兼業で事業を行っているところは、運転士の年齢や体調、スキルに合わせた仕事の割り振りを工夫していた。
- ・評価前に専業、兼業の把握に加え、業態やビジネスモデルの概要を掴んでおくことで、評価対象の選定等に活用できるのではないかと考えられる。
- ・また、グループ会社等の構造になっている場合、グループ会社間での情報共有や相互啓発、内部監査の実施などを行っているかどうかも重要な視点と考えられる。
- ・専業の貸切バス事業者において、運転士の高齢化への対応をどのように進めているのかなど、より詳細な調査が必要ではないかと考えられる。

②安全統括管理者（経営トップ以外）の配置

- ・経営トップ以外に安全統括管理者の力量を持った人材を配置出来ているかどうか安全管理上重要と考えられる。

- ・特に、安全統括管理者を育成していくという視点を持っているかどうかは極めて重要ではないかと考えられる。(経営トップが兼務しても制度上は問題ないが、育成するという視点)

③事故の捉え方と改善活動

- ・事故の捉え方について、軽微な事故も含めて事故として捉え、再発防止に向けた社内の改善活動（P D C A）を行っているかどうかを確認すべき視点ではないかと考えられる。

④零細規模における運輸安全マネジメント

- ・零細規模事業者（主に10両未満）では、家族経営のような組織構造となっており、経営トップと管理者1名（夫婦の場合もあり）で全体が掌握されている傾向にある。
- ・このため、運輸安全マネジメントの内容について最低限絞り込んだテーマにすべきではないかと考えられる。

(2) 調査における今後の課題

①中小零細規模事業者の財務面と安全への取組の関係について

- ・今回の調査では、ヒアリング実施事業者において決算書等の財務情報の確認までは至っていない。今後の調査において調査方法の工夫は必要と考えられるが、財務面と安全への取組の関係について調査を進めていくことが課題である。

②インバウンドへの取組を行っている事業者に対する調査

- ・今回の調査でヒアリング対象とした8社において、インバウンドへの取組を積極的に行い、重点を置いているという事業者がいなかった。今後、調査対象として選定してヒアリングを行っていくことが課題である。

③ベンチマーク先の選定と調査

- ・今回の調査では、自己診断チェックリストの記入情報を基に、ヒアリング対象先を抽出し、アポイントを取得した。例えば、零細規模事業者においてベンチマークとなるような事業者の抽出と調査を進めていくことは、零細規模事業者に対してどのレベルまで運輸安全マネジメントの取組みを求めていくべきかということにもつながると考えられるため必要である。

④事業者ヒアリングの規模を拡大した実施

- ・自己診断チェックリストに加え、事業者ヒアリング8社を通じて今回の調査では仮説がいくつか設定されたという段階である。今回得られた仮説の深堀や新たな知見の獲得に向けて、事業者ヒアリング数を拡大した調査が必要ではないかと考えられる。

以上

參考資料

1. 自己チェックシート様式

「安全管理の取組状況の自己チェックシート」

保有車両数50両未満の一般貸切旅客自動車運送事業者向け

【記載要領】

1. 運輸安全マネジメント評価は、従来から実施している監査・検査と異なり、御社の輸送の安全を確保する取組みについてサポートする趣旨で実施いたしますので、自社の取組状況を記入してください。
2. 安全管理の取組状況の自己チェックシートは、「一般貸切旅客自動車運送事業の概要」を含め6枚ありますので、本記載要領を参考に必要事項を記入してください。
3. 最初に、2頁の自己点検日、事業者名称、代表者の役職・氏名等及び「一般貸切旅客自動車運送事業の概要」を記入してください。
4. 次に、自社の取組状況を3～7頁の「自己チェックシート（1／5～5／5）」の「自己チェックポイント」をご覧ください「具体的な取組内容等」欄に記入してください。
5. 「自己判定」欄には、自社の取組状況を「自己チェックポイント」に照らして、実施している場合は「○」、一部実施している場合は「△」、実施に至らない場合は「×」を記入してください。

自己点検日：平成 年 月 日

事業者名称： _____

代表者の役職・氏名： _____

安全統括管理者役職・氏名： _____

一般貸切旅客自動車運送事業の概要	
項目	記載欄
所在地	
連絡担当者役職・氏名	
電話番号、メールアドレス	電話： _____ メールアドレス： _____
社員数	社員数： _____ 名、(内 訳 運転者： _____ 名、運行管理者： _____ 名、整備管理者： _____ 名)
運転者	平均年齢： _____ 歳、平均勤続年数： _____ 年
営業所数	営業所数： _____ 箇所
保有車両数	合計車両数： _____ 両、大型 _____ 両、中型 _____ 両、小型 _____ 両
事故件数 (直近の3年間)	平成 _____ 年度： _____ 件、平成 _____ 年度： _____ 件、平成 _____ 年度： _____ 件
貸切事業許可年月日等	平成 _____ 年 _____ 月 _____ 日許可 _____ バス協会加盟 _____ 有 ・ 無
専業、兼業の別	<input type="checkbox"/> ：貸切バス事業専業、 <input type="checkbox"/> ：他の事業と兼業(兼業している事業の名称： _____)
業務の様態 (業務量の多い順番に番号を付してください。)	(_____)：行楽シーズンの観光バス、(_____)：旅行会社からの依頼、(_____)：地元自治会等の依頼、(_____)：都市間輸送のバス、(_____)：修学旅行、(_____)：スキーバス、(_____)：企業・学校・マンション送迎バス、(_____)：会葬者の送迎バス、(_____)：福祉輸送、(_____)：その他 (_____)
その他情報	旅行代理店からの依頼割合： _____ %、運行日程 (日帰り： _____ %、宿泊： _____ %)、ガイドの添乗状況： _____ %、繁忙期：(_____)、閑散期：(_____)

自己チェックシート（1 / 5）

自己チェックシート（1 / 5）				
	自己チェックポイント	自己判定	具体的な取組内容等	担当官判定
1 安全管理の考えと計画	1.	代表者（経営者）の安全に関する考え方	【考え方を記載してください】	
	2.	安全最優先の原則等を盛り込んだ「安全方針（社是、企業理念、教え等の場合有り。）」を策定しているか。 また、社内に周知（会議、点呼、掲示等）しているか。	1. 安全方針 2. 周知方法	
	3.	安全を確保するための具体的な目標を定め、その目標を達成するための取組計画を作成しているか。	1. 具体的な目標 2. 取組計画	
	4.	安全を確保するために必要な人員の採用、配置及び設備（車両等）の更新・整備などを行っているか。	1. 人員 2. 設備	
	5.	安全統括管理者は、安全確保に向けて積極的に取り組んでいるか。	1. 取組内容	

自己チェックシート (2 / 5)

		自己チェックポイント	自己判定	具体的な取組内容等	担当官判定
2 コミュニケーション	1.	代表者（経営者）は、社員（運転者等）と安全について話す機会を設けているか。		1. 機会の概要	
	2.	代表者（経営者）は、社員（運転者等）の安全に関する意見・要望を聴いて対応しているか。		1. 対応の事例	
	3.	安全に関して各部署を交えた横断的な話し合いを行っているか。		1. 話し合いの仕方	
	4.	利用者に対する安全啓発（車内アナウンス・掲示等）を行っているか。		1. 安全啓発の内容	
	5.	上記 1.～4.について、見直し改善を行っているか。		1. 見直し改善の具体的事例	

自己チェックシート (3 / 5)

自己チェックシート (3 / 5)				
	自己チェックポイント	自己判定	具体的な取組内容等	担当官判定
3 事故等情報の収集・活用	1.	事故発生時の対応手順や連絡方法等を決めているか。	1. 取り決めの概要	
	2.	事故、トラブルが発生した場合、再発防止対策を講じているか。	1. 再発防止対策の事例	
	3.	ヒヤリ・ハット情報を集め、事故防止に活用しているか。	1. 収集方法 2. 活用事例	
	4.	利用者の声、他社の事件事例などの情報を集め、必要に応じて対応等を行っているか。	1. 情報の対応事例	

自己チェックシート（4 / 5）

自己チェックシート（4 / 5）				
	自己チェックポイント	自己判定	具体的な取組内容等	担当官判定
4 安全管理体制における取組	1.	関係法令等の遵守状況の定期的な確認を行い、また、安全運行に必要な情報を収集し、社員へ周知を行っているか。	1. 遵守状況の定期的な確認の方法 2. 収集及び周知の方法	
	2.	代表者（経営者）、安全統括管理者等に対する運輸安全マネジメントに関する教育（外部研修等の受講を含む）を行っているか。	1. 教育の事例	
	3.	運転者等の技能要員に対して、必要な教育・訓練を定期的に行っているか。	1. 教育訓練の概要	
	4.	教育・訓練の実施状況を踏まえた見直し改善を実施しているか。	1. 見直し改善の事例	

自己チェックシート (5 / 5)

自己チェックシート (5 / 5)				
	自己チェックポイント	自己判定	具体的な取組内容等	担当官判定
5 見直しと改善	1.	安全に関する目標の達成状況や安全管理の取組状況を年1回以上定期的に振り返る機会はあるか。	1. 実施の時期 2. 目標の達成状況 3. 振り返りの状況	
	2.	安全に関する目標の達成状況や安全管理の取組状況を年1回以上確認(総括)して、次の目標や取組計画に反映しているか。	1. 反映した事例	
	3.	安全に関する日々の取組に問題があった場合、改善や対策等を講じているか。	1. 改善・対策の事例	

2. 中小規模・零細規模、兼業・専業別分析

(1) 事業の概要

①社員数（名）

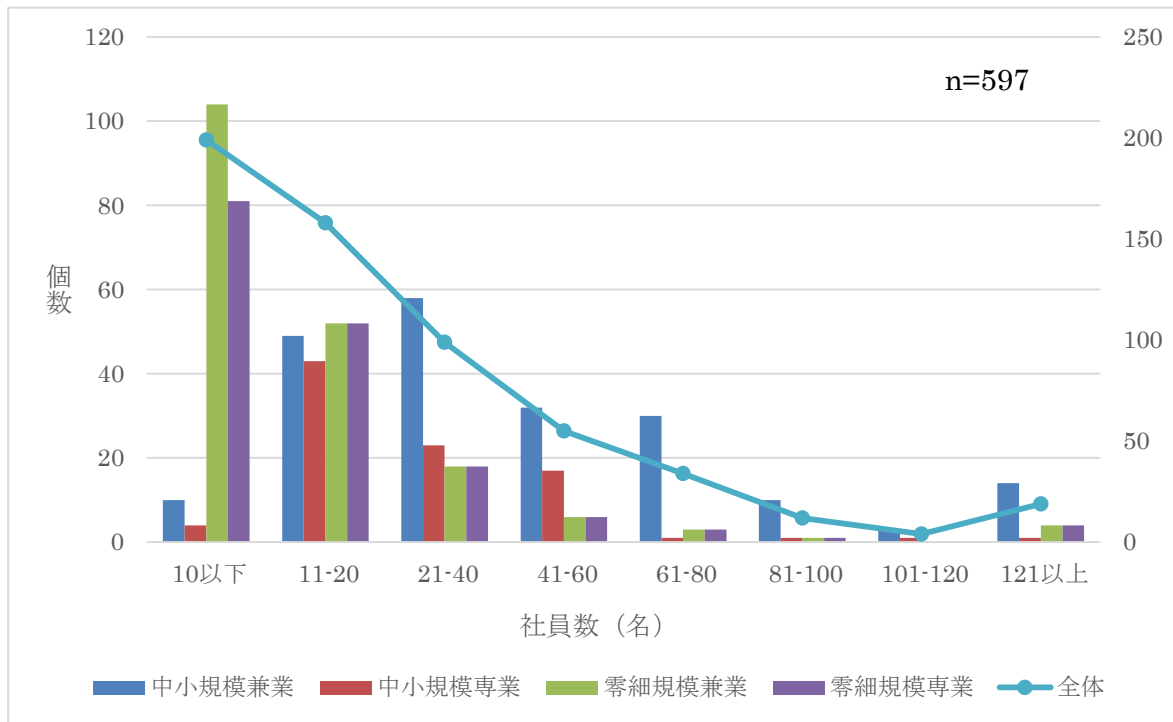


図 37 社員数(名)

②平均年齢

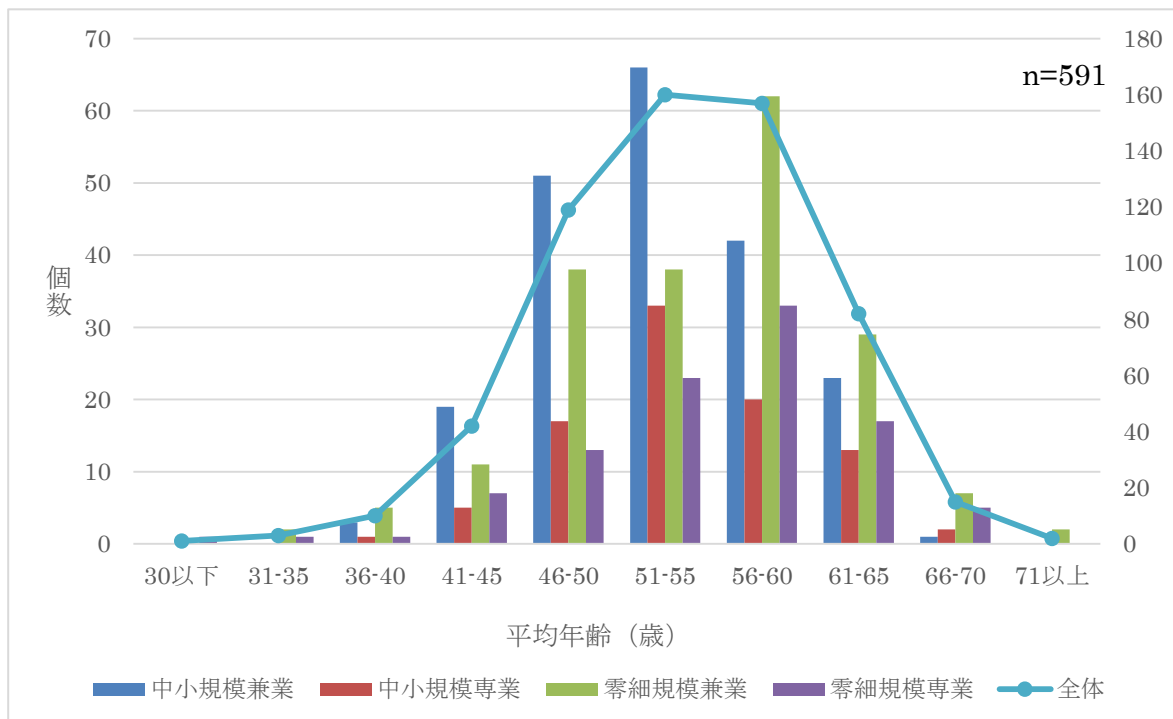


図 38 平均年齢

③平均勤続年数

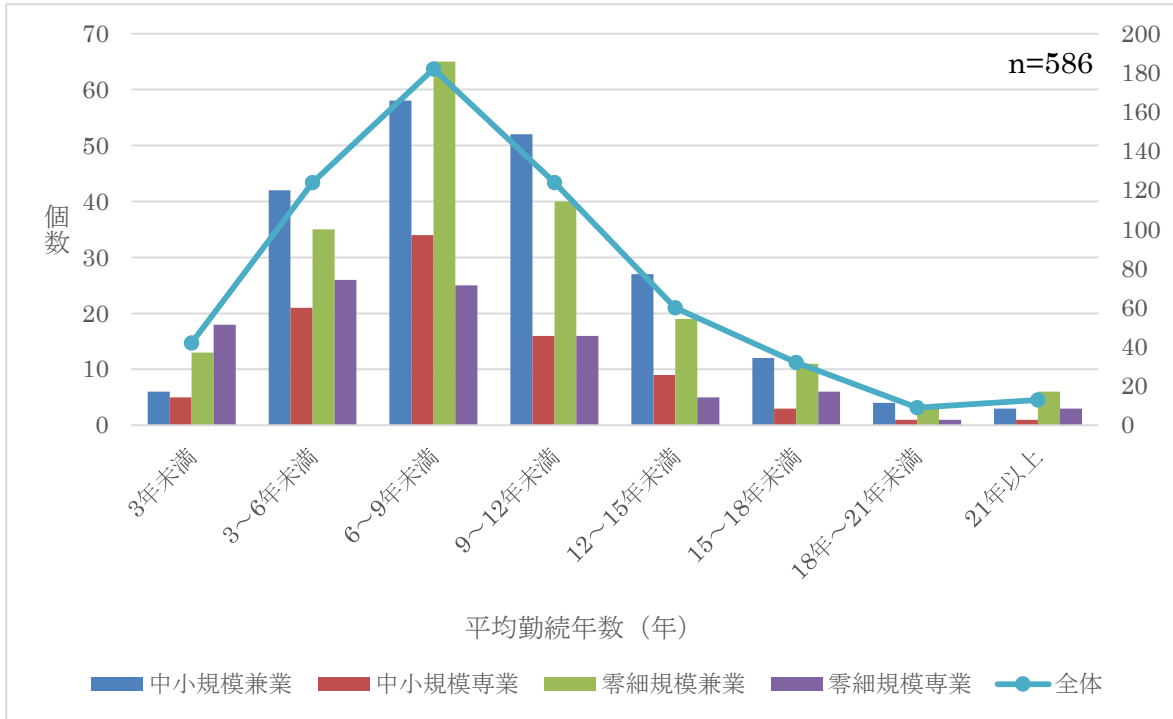


図 39 平均勤続年数

④営業所数

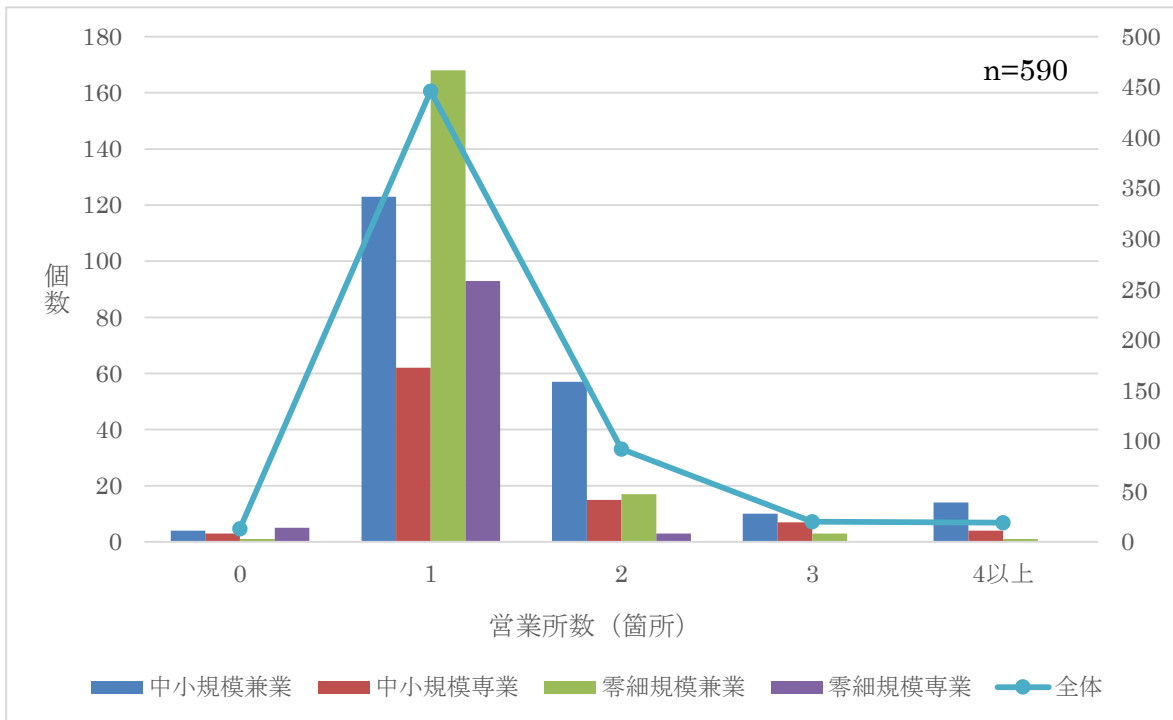


図 40 営業所数

⑤保有車両

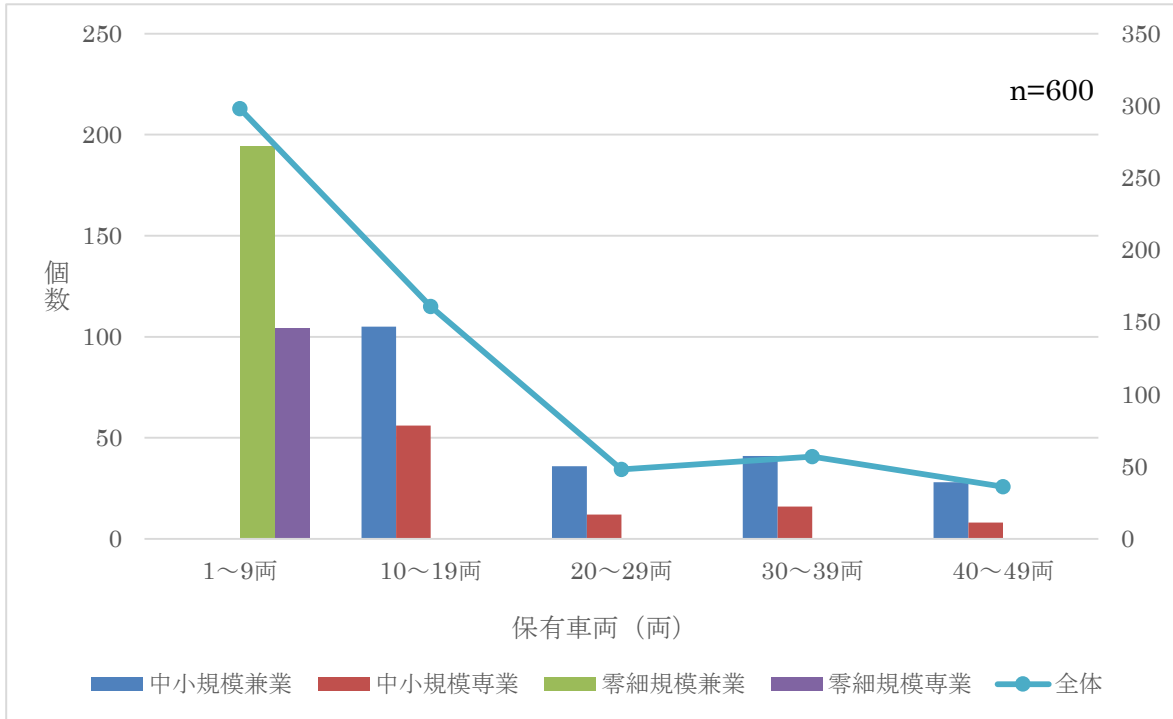


図 41 保有車両

⑥事故件数 (過去3ヵ年平均)

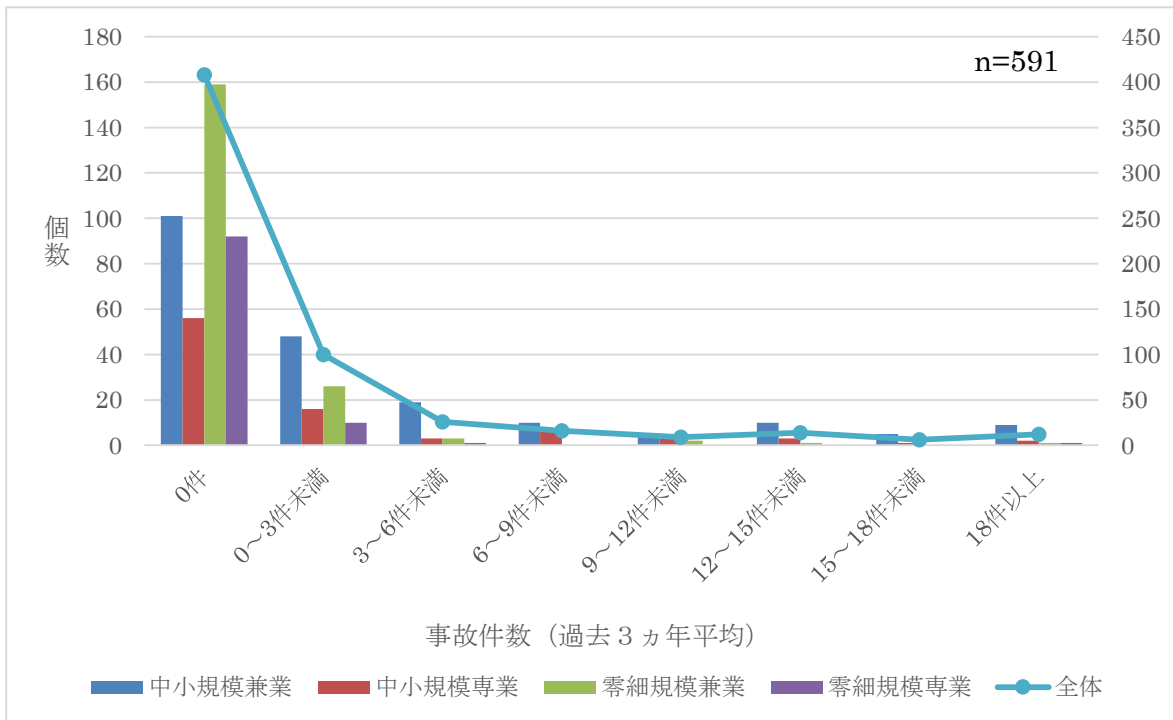


図 42 事故件数(3ヵ年平均)

注) 事故件数については、各社によって事故の定義が異なる(警察の実況見分が必要な重大事故のみ、報告義務のあるものまで、社内で管理している軽微な事故もカウントしている)可能性がある点に留意が必要である。

⑦許可年月日

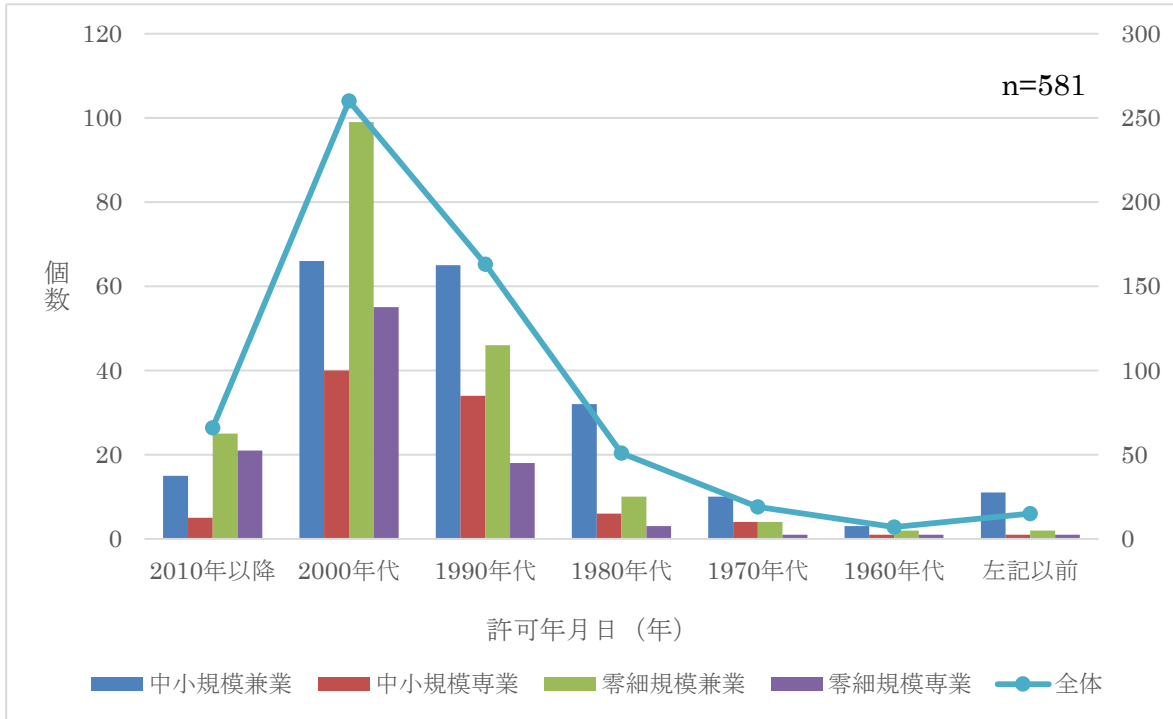
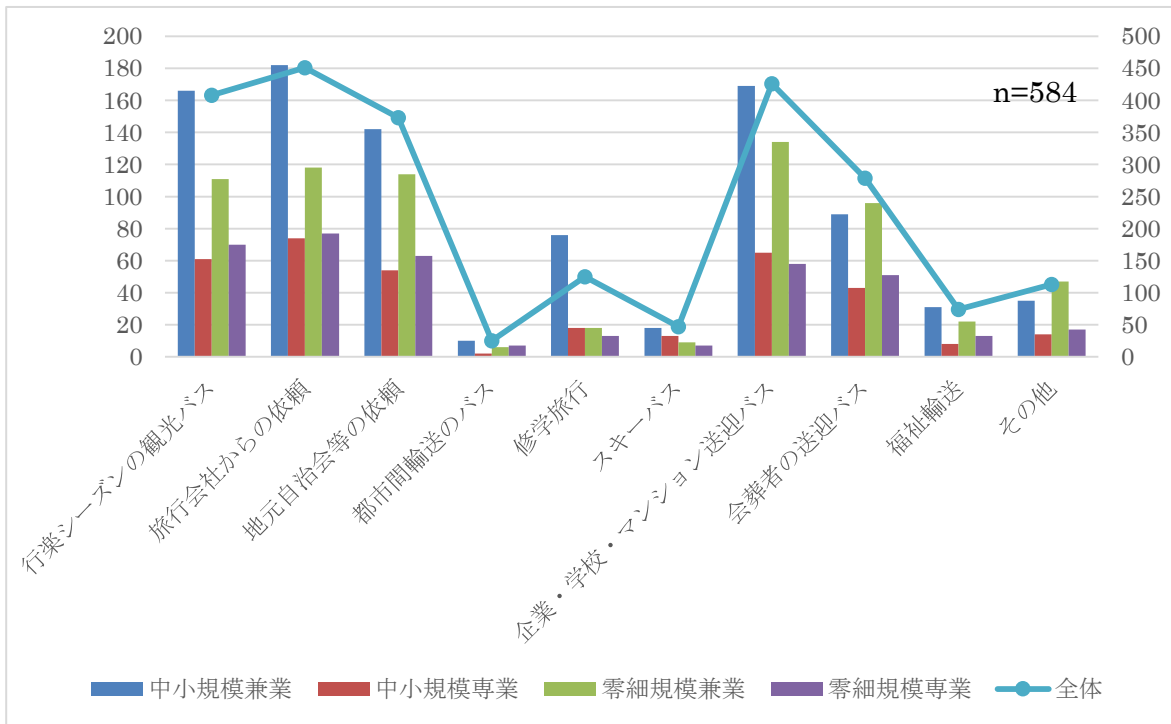


図 43 許可年月日

(2) 業務について

①業務の様態



※複数回答

図 44 業務の様態

②旅行代理店からの依頼割合

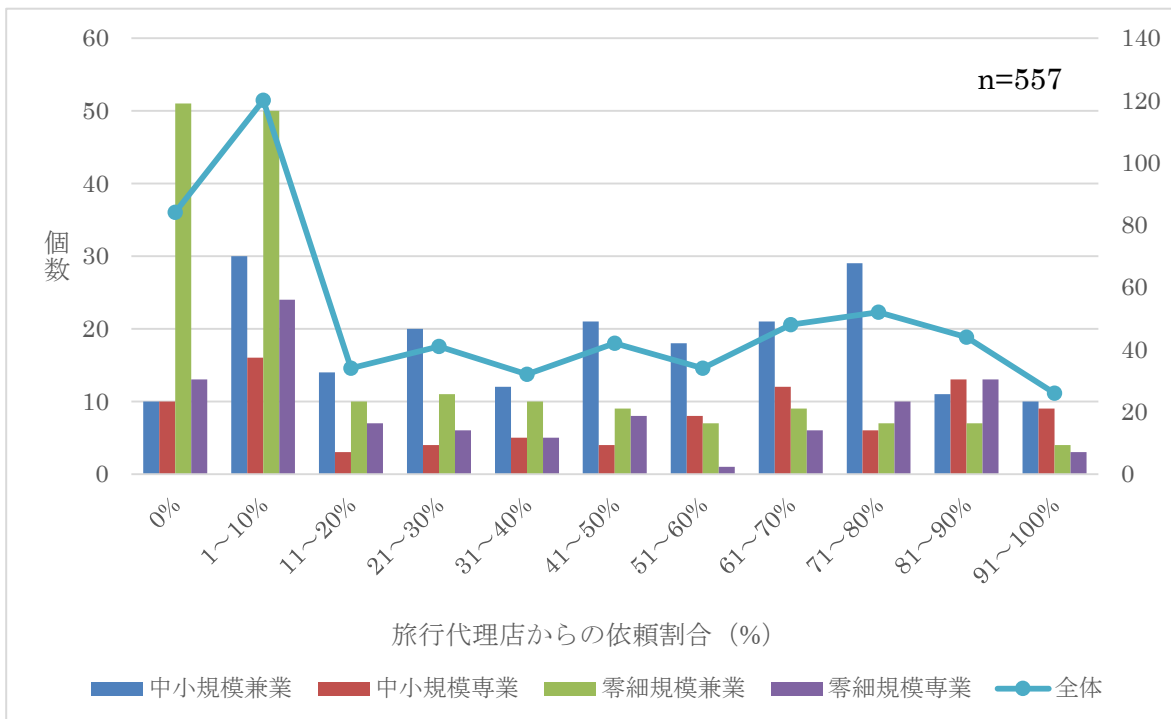
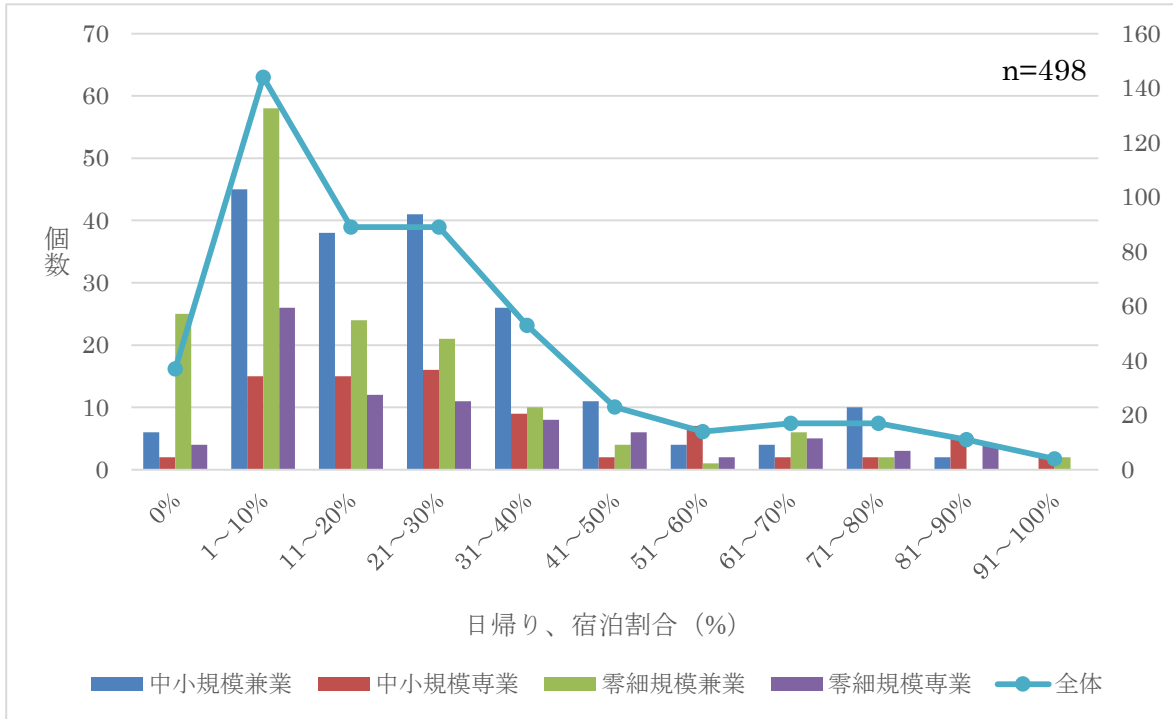


図 45 旅行代理店からの依頼割合

③日帰り、宿泊割合



※日帰り、宿泊は表裏の関係にあるため宿泊割合
 図 46 日帰り、宿泊割合

④ガイドの添乗状況

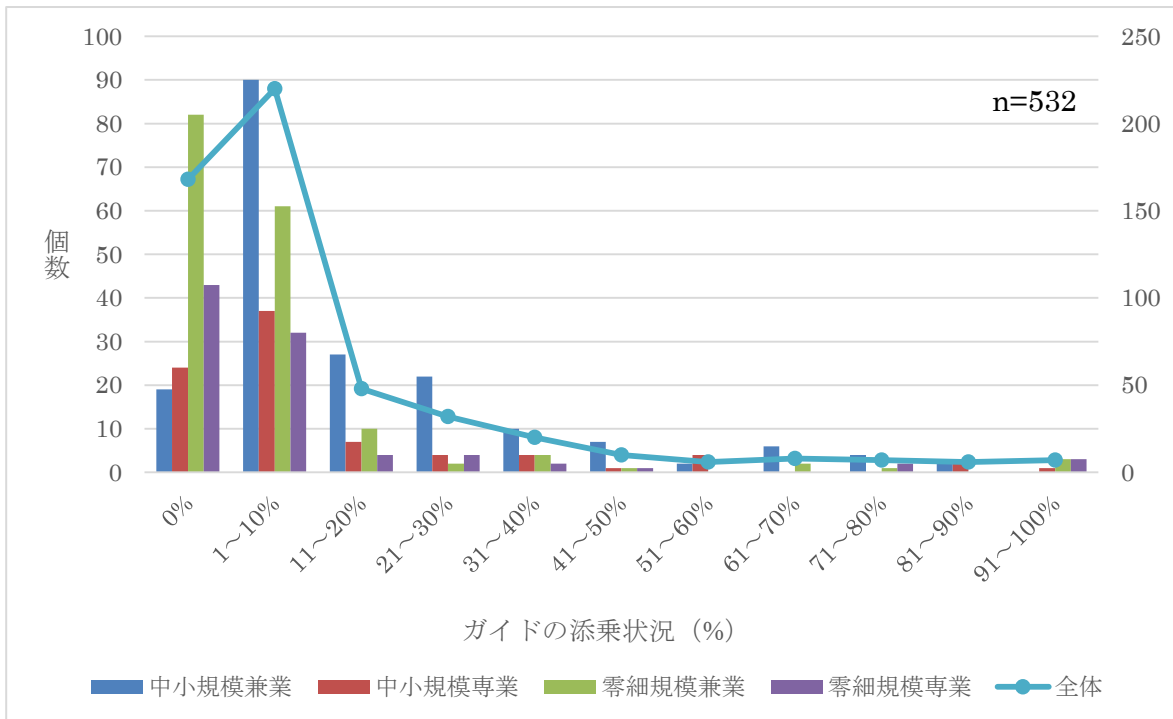
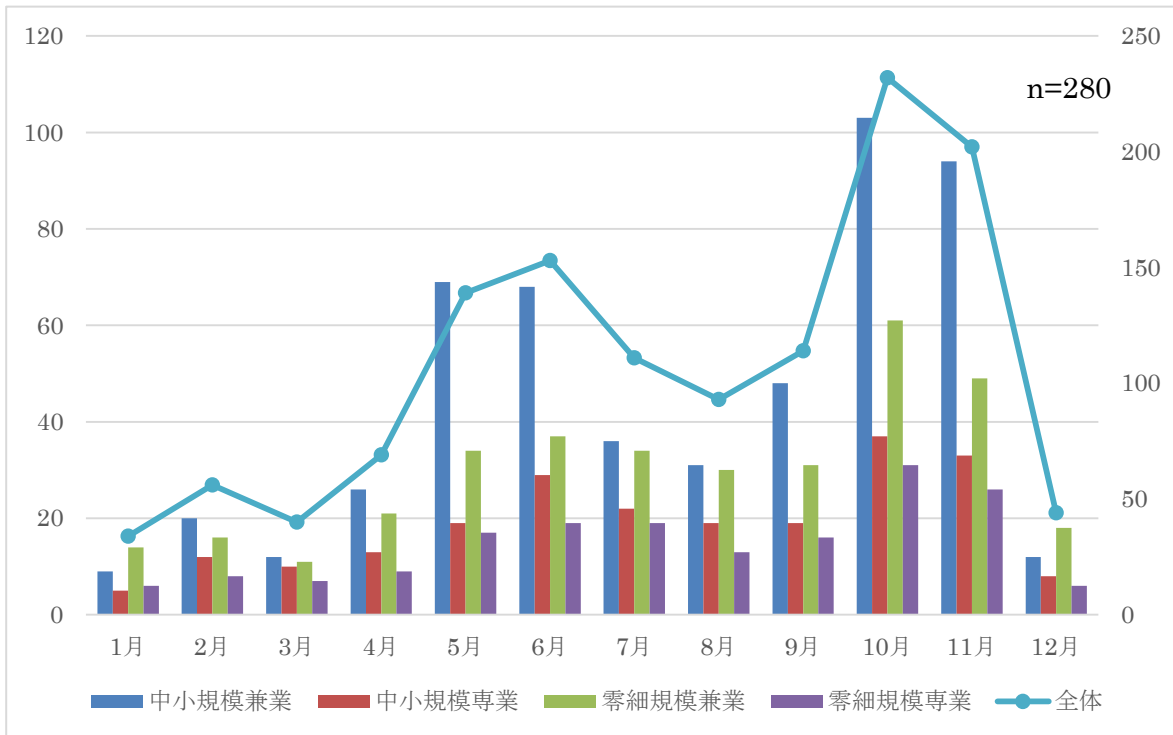


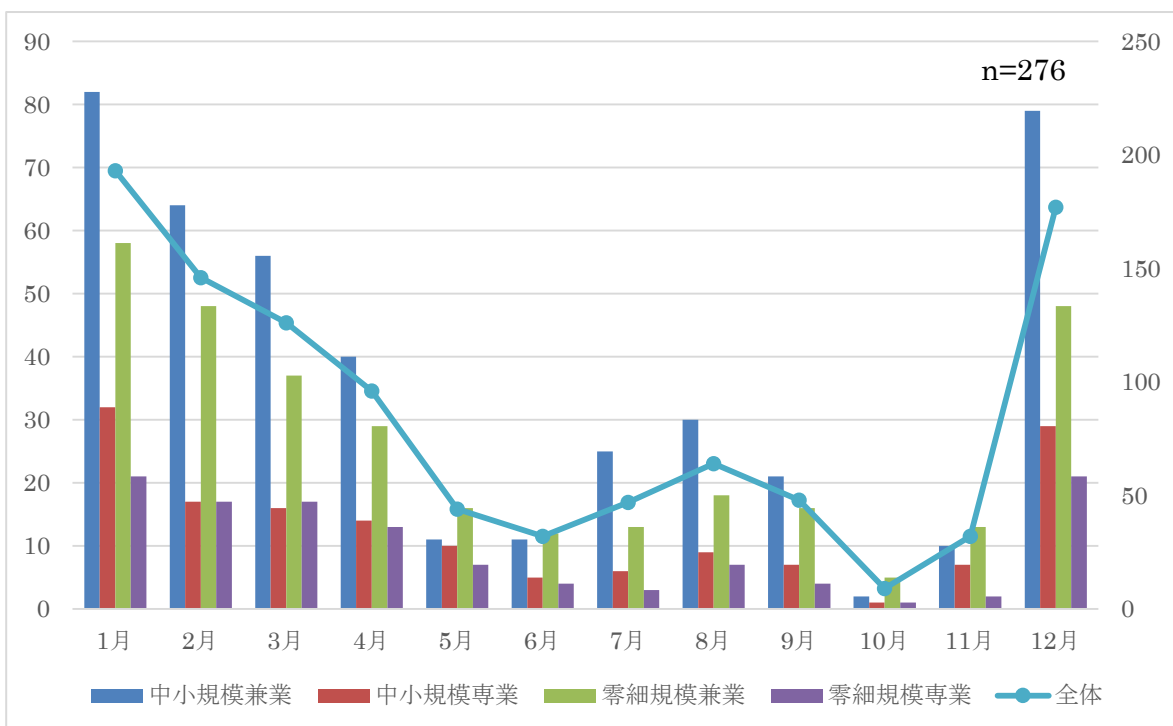
図 47 ガイドの添乗状況

⑤繁忙期と閑散期



※複数回答

図 48 繁忙期

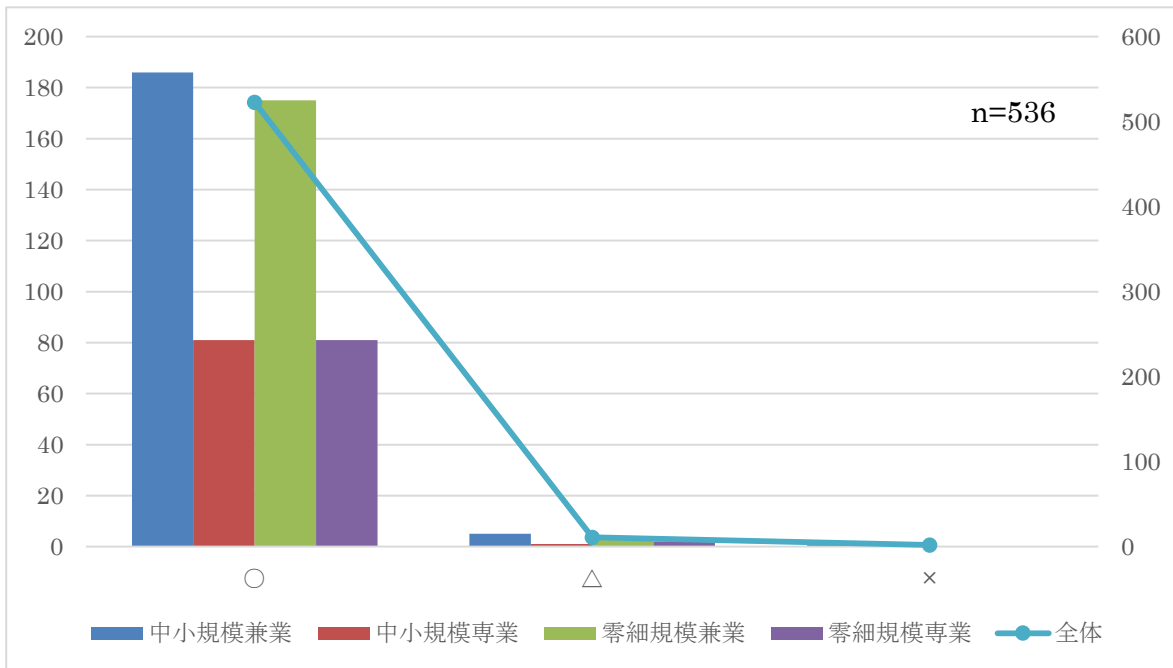


※複数回答

図 49 閑散期

(3) 安全管理の考えと計画

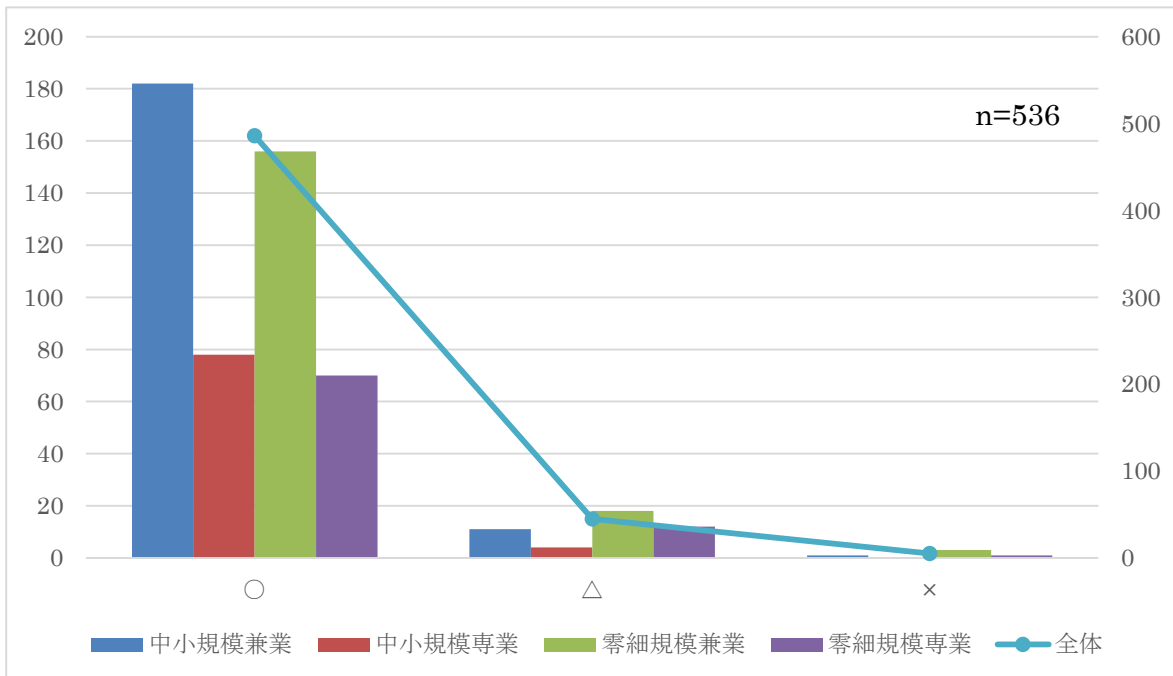
①安全最優先の原則等を盛り込んだ「安全方針（社是、企業理念、教え等の場合有り）」を策定しているか。また、社内に周知（会議、点呼、掲示等）しているか。



※○：実施している、△：一部実施している、×：実施に至らない

図 50 (3)①

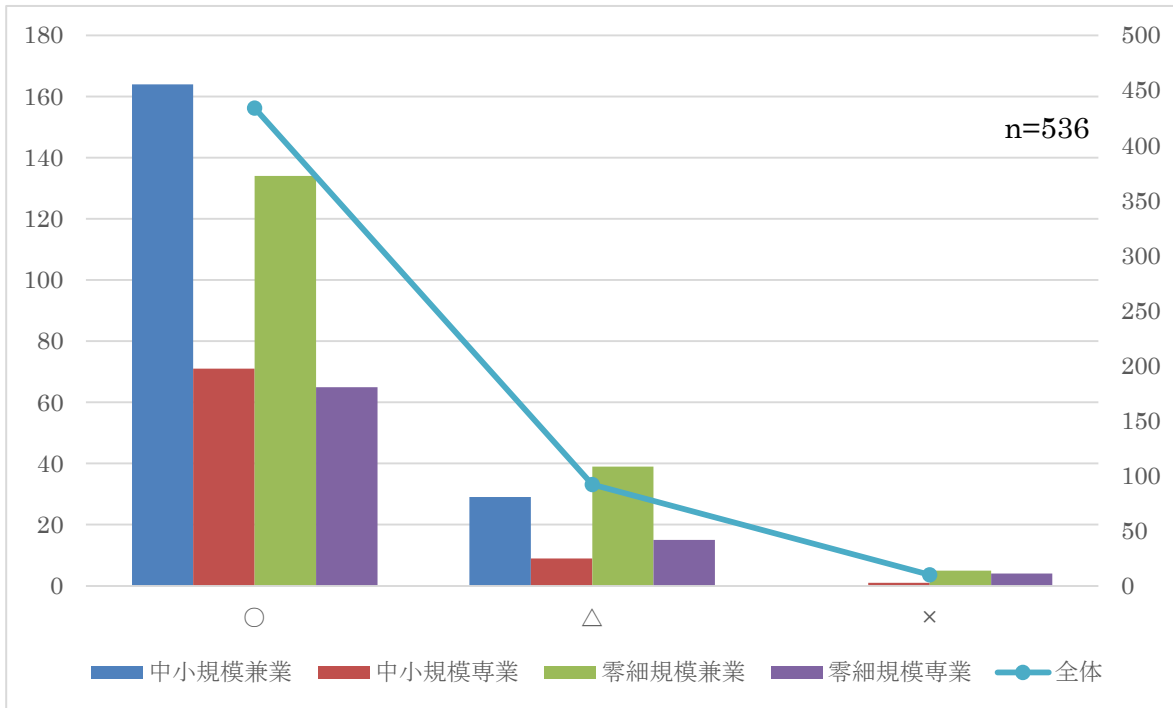
②安全を確保するための具体的な目標を定め、その目標を達成するための取組計画を作成しているか。



※同上

図 51 (3)②

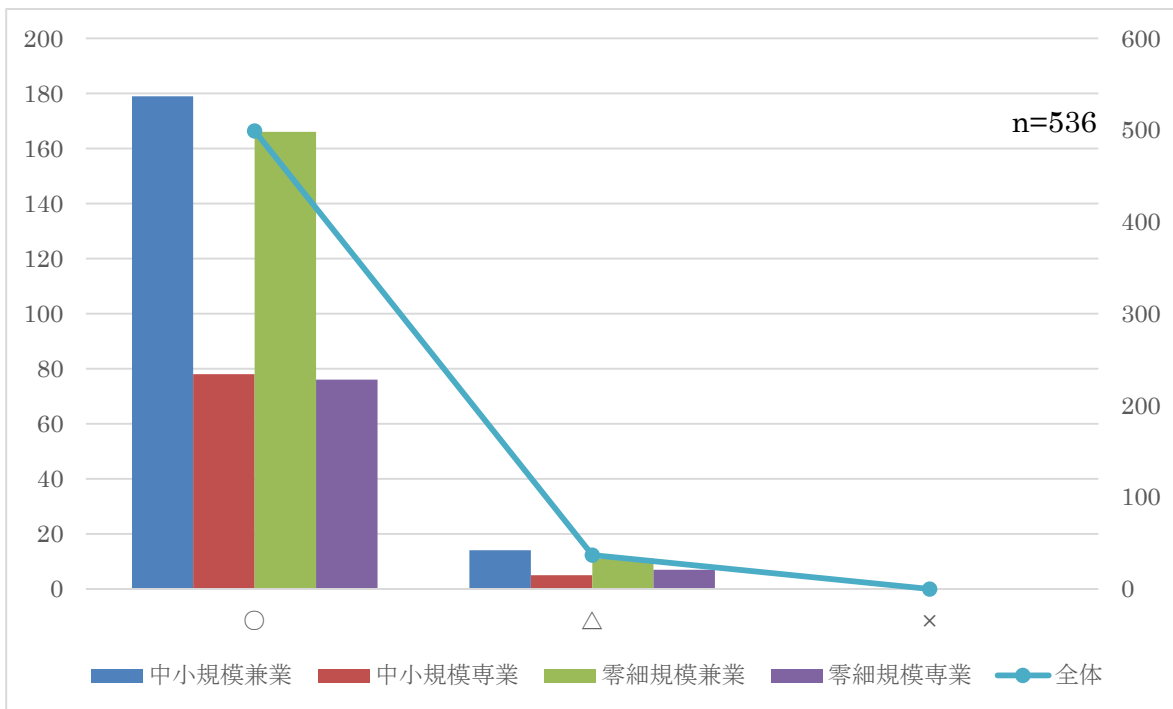
③安全を確保するために必要な人員の採用、配置及び設備（車両等）の更新整備などを行っているか。



※同上

図 52 (3)③

④安全管理統括管理者は、安全確保に向けて積極的に取り組んでいるか。

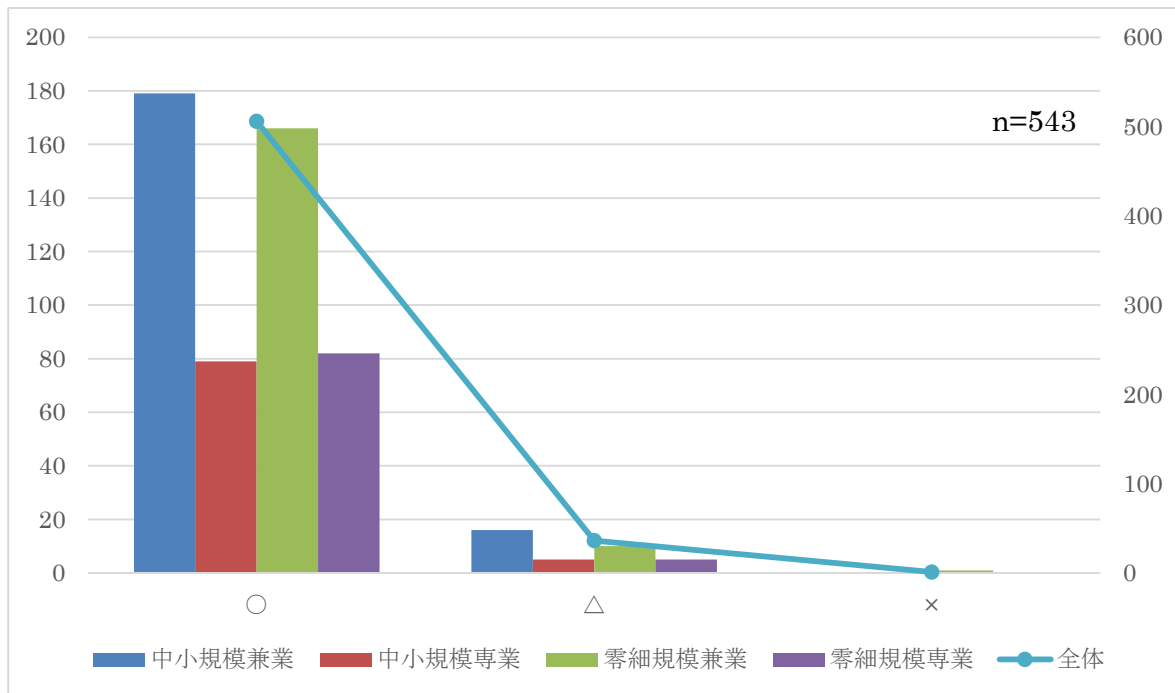


※同上

図 53 (3)⑤

(4) コミュニケーション

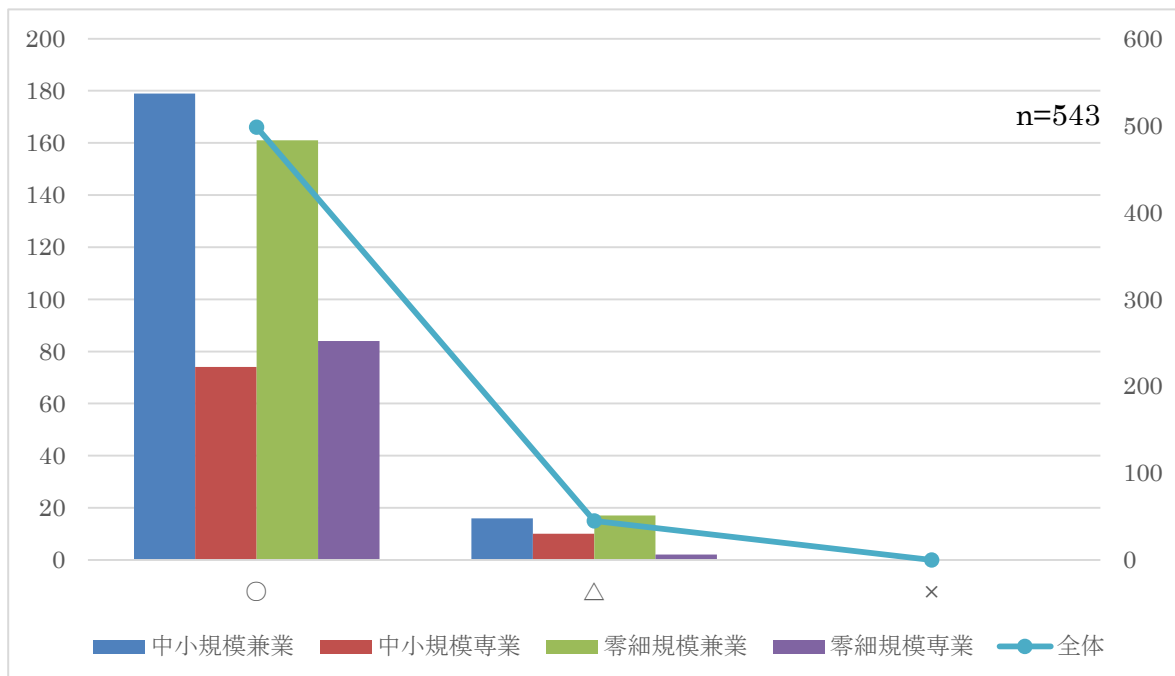
①代表者（経営者）は、社員（運転者等）と安全について話す機会を設けているか。



※同上

図 54 (4)①

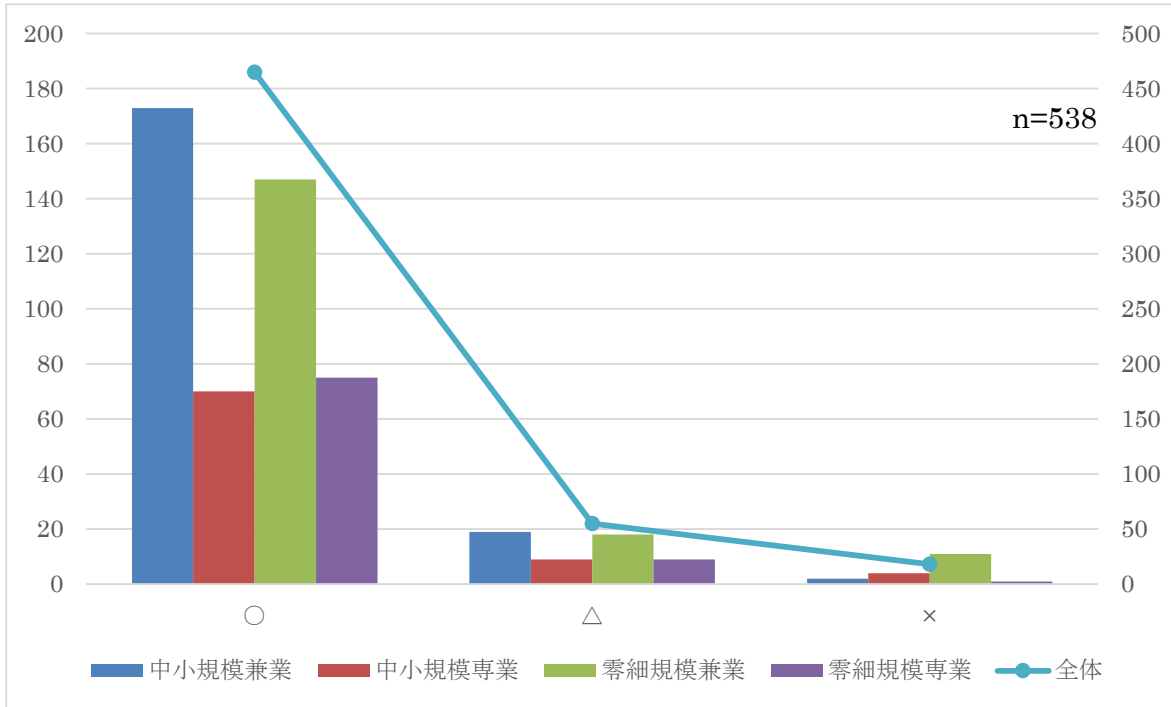
②代表者（経営者）は、社員（運転者等）の安全に関する意見要望を聴いて対応しているか。



※同上

図 55 (4)②

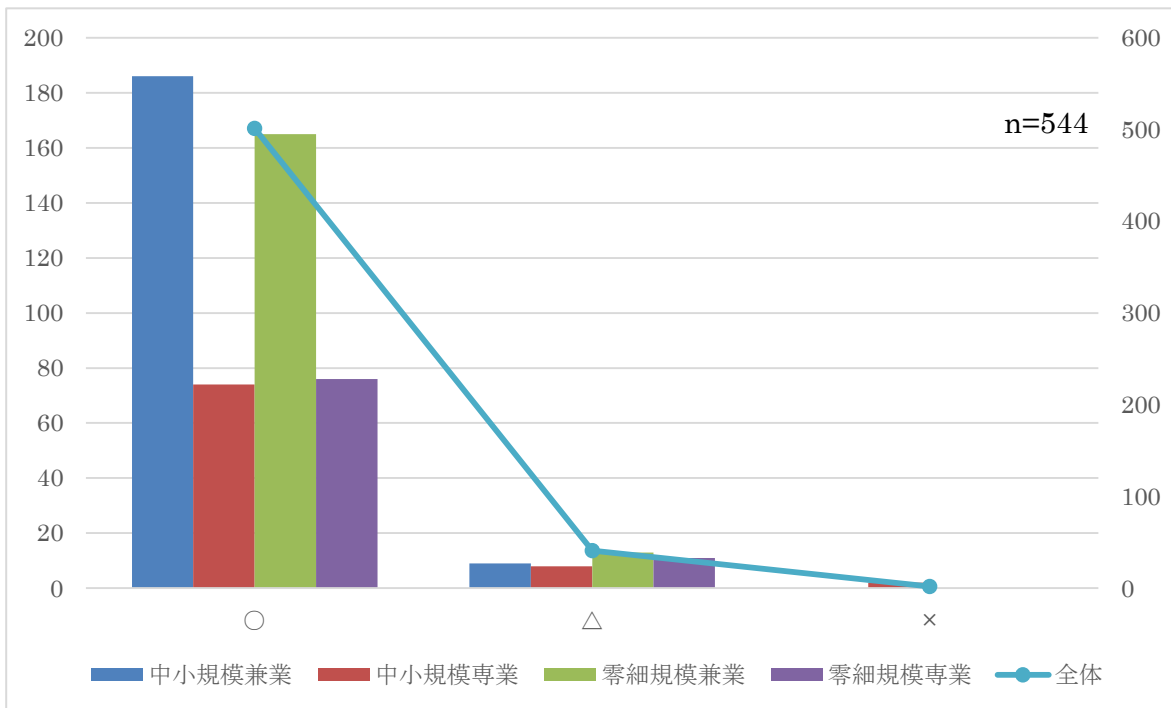
③安全に関して各部署を交えた横断的な話し合いを行っているか。



※同上

図 56 (4)③

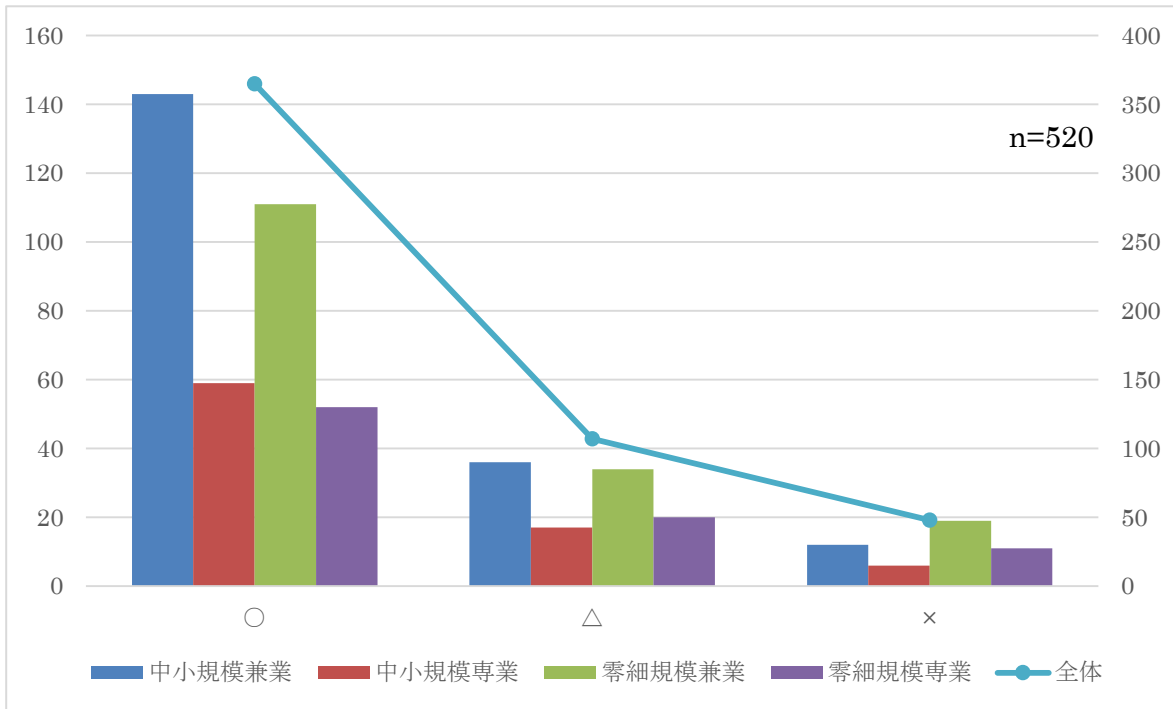
④利用者に対する安全啓発（車内アナウンス掲示等）を行っているか。



※同上

図 57 (4)④

⑤上記①～④について、見直し改善を行っているか。

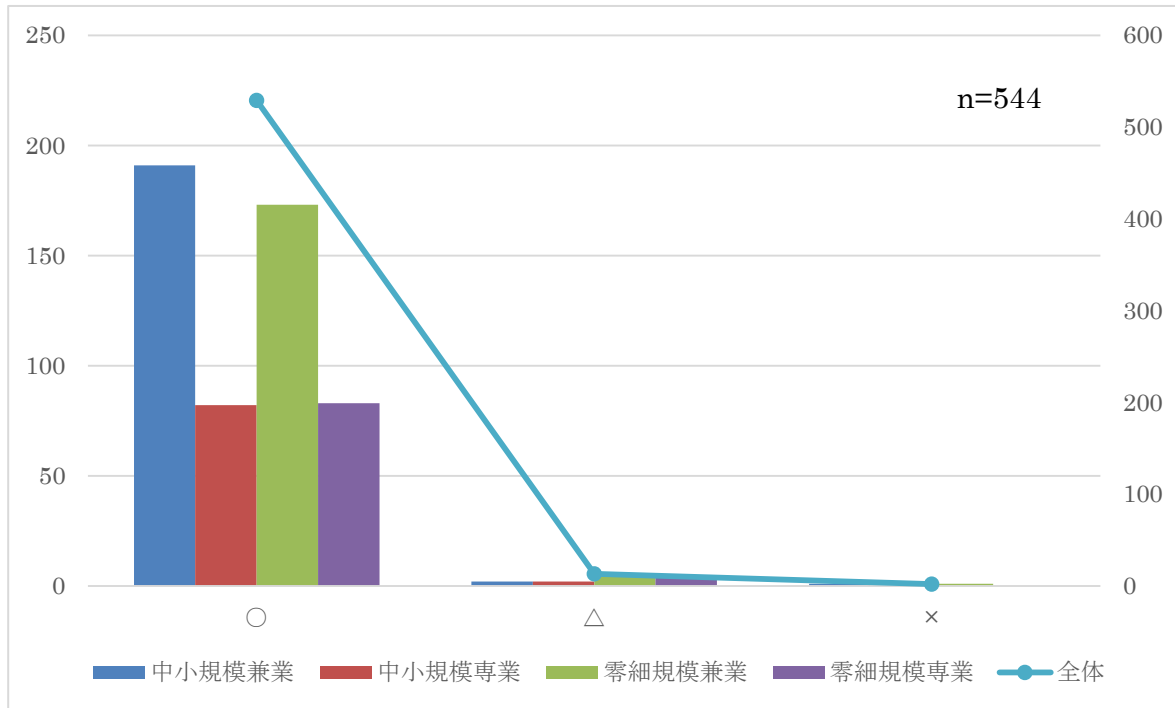


※同上

図 58 (4)⑤

(5) 事故等情報の収集・活用

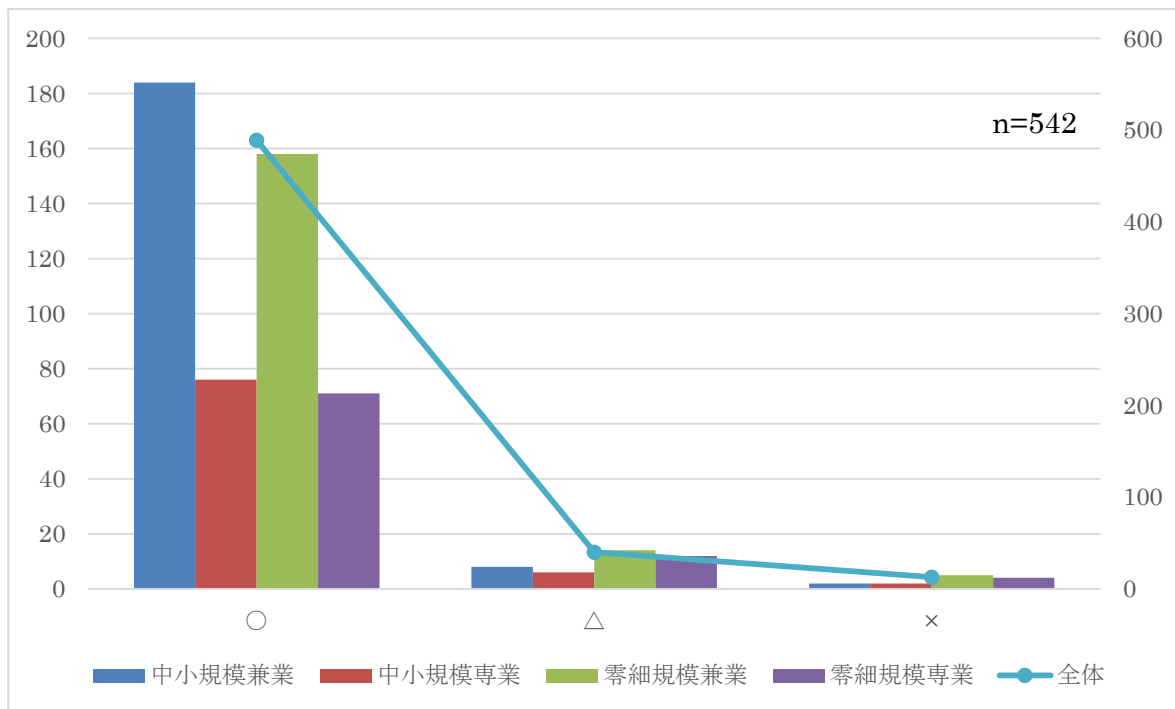
①事故発生時の対応手順や連絡方法等を決めているか。



※同上

図 59 (5)①

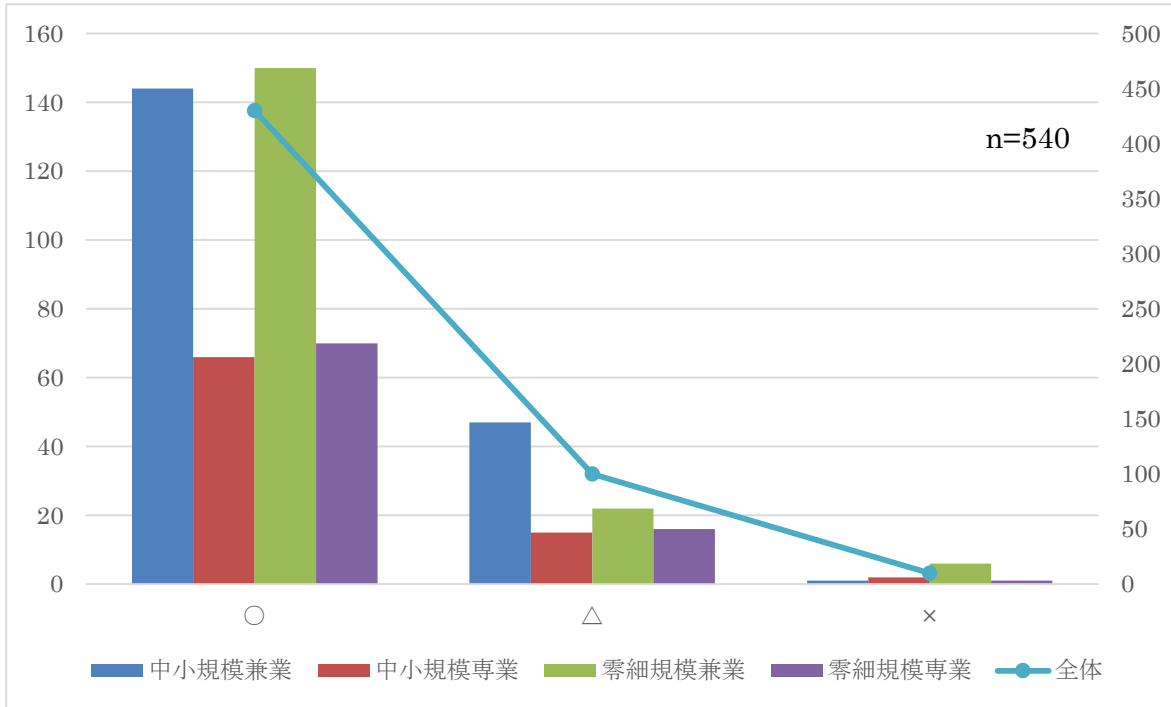
②事故、トラブルが発生した場合、再発防止対策を講じているか。



※同上

図 60 (5)②

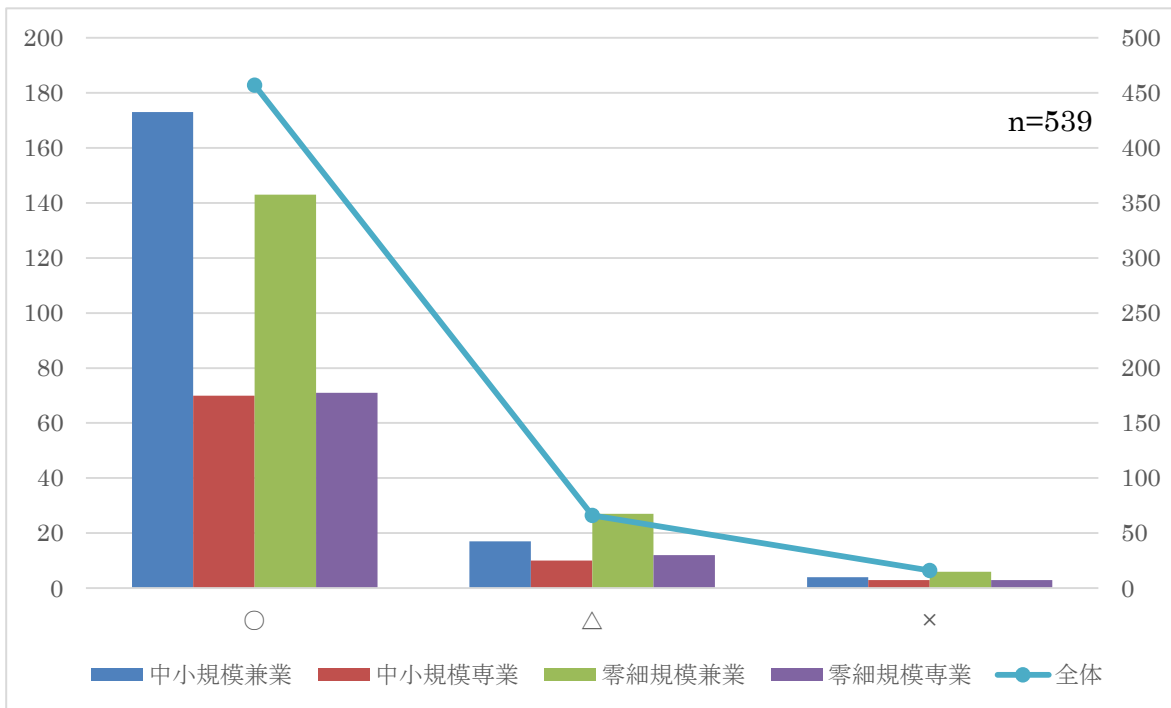
③ヒヤリ・ハット情報を集め、事故防止に活用しているか。



※同上

図 61 (5)③

④利用者の声、他社の事故事例などの情報を集め、必要に応じて対応等を行っている。

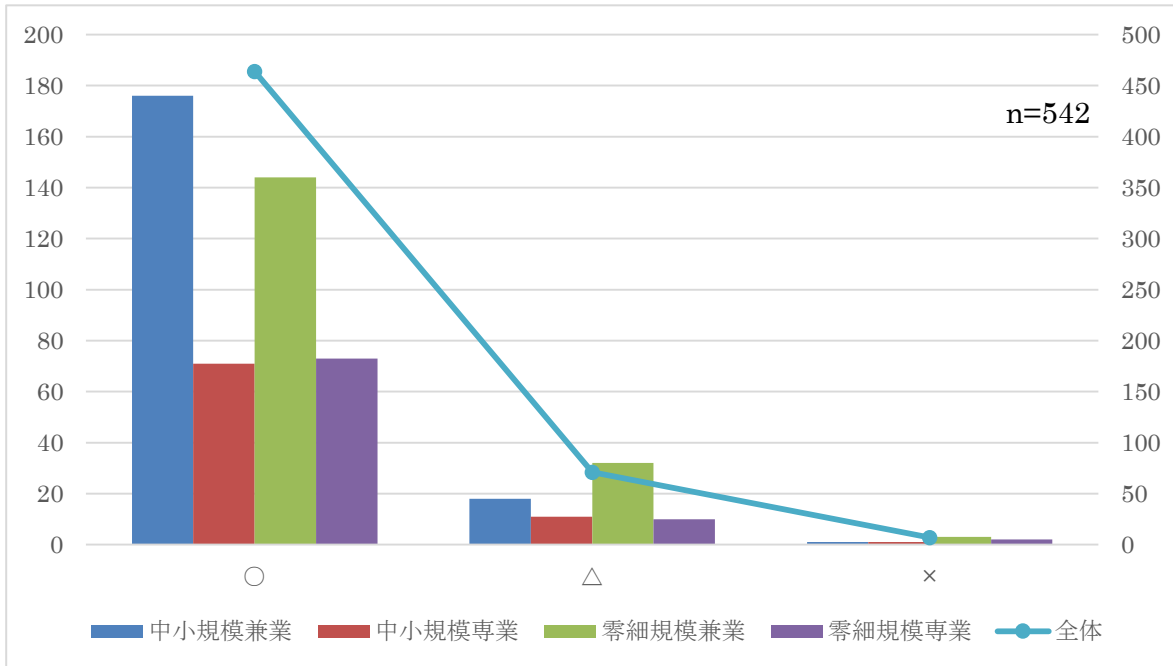


※同上

図 62 (5)④

(6) 安全管理体制における取組

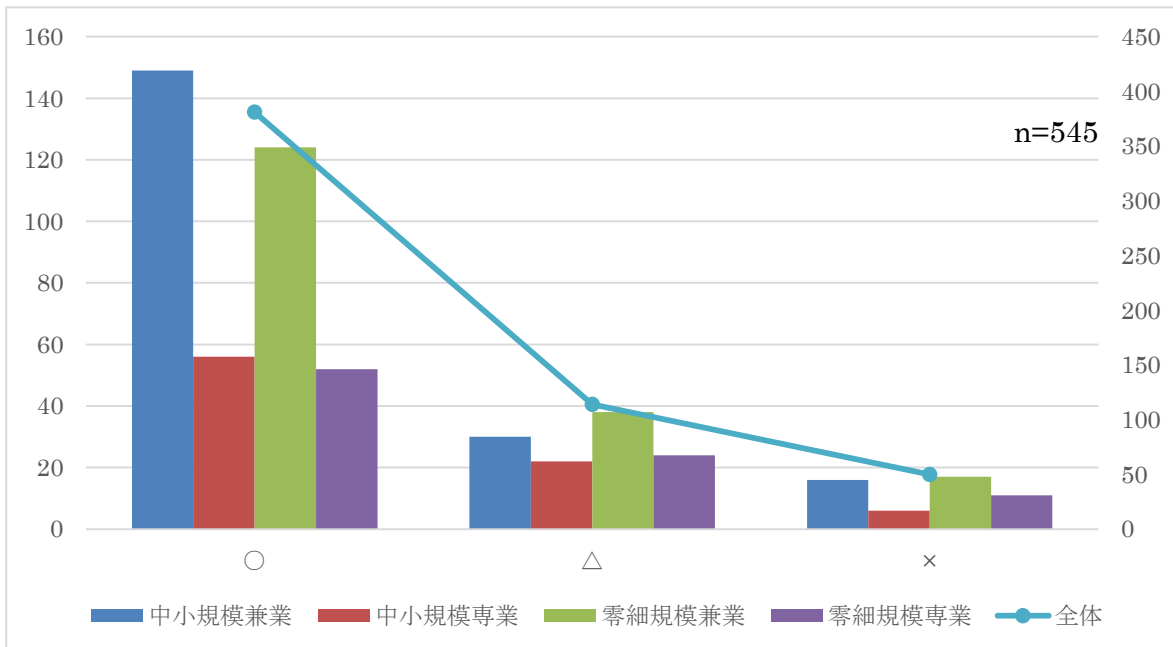
①関係法令等の順守状況の定期的な確認を行い、また、安全運行に必要な情報を収集し、社員へ周知を行っているか。



※同上

図 63 (6)①

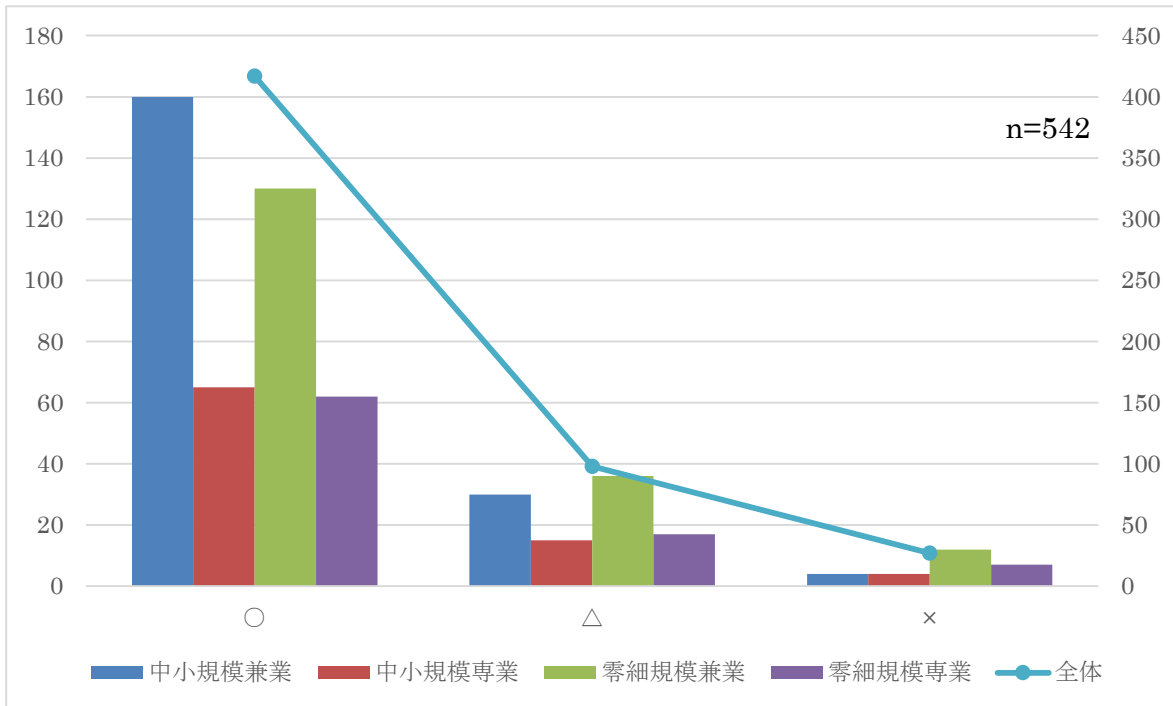
②代表者（経営者）、安全統括管理者等に対する運輸安全マネジメントに関する（外部研修等の受講を含む）を行っているか。



※同上

図 64 (6)②

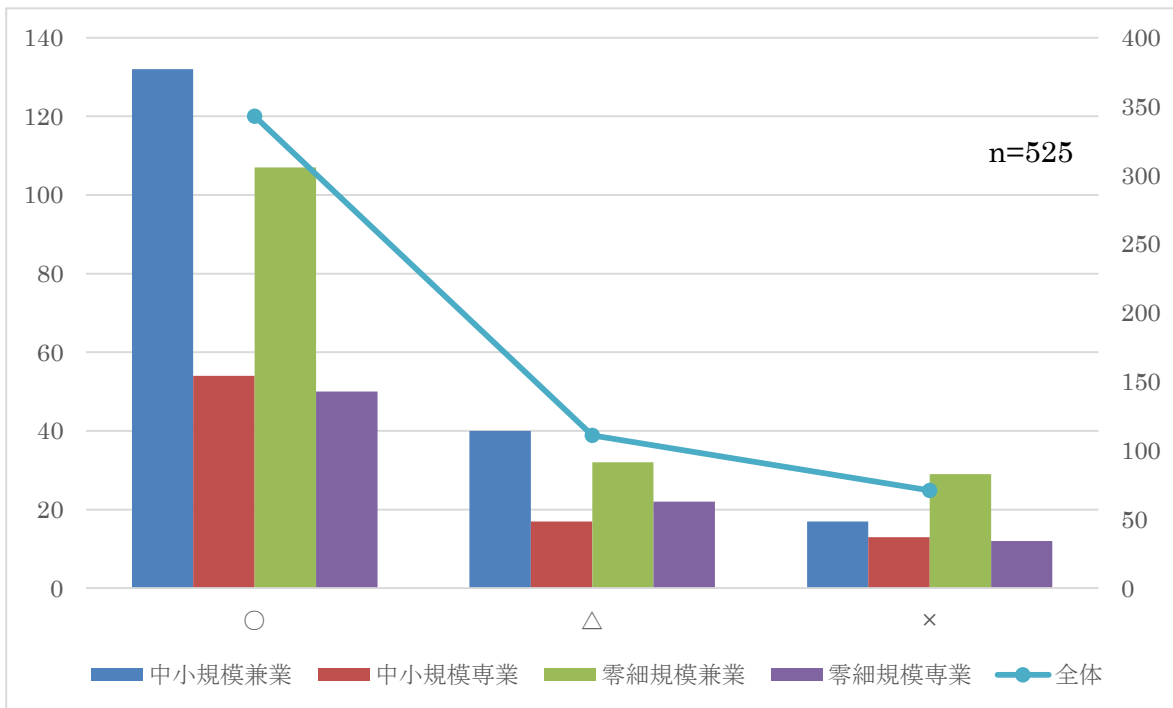
③運転者等の技能要員に対して、必要な教育訓練を定期的に行っているか。



※同上

図 65 (6)③

④教育訓練の実施状況を踏まえた見直し改善を実施しているか。

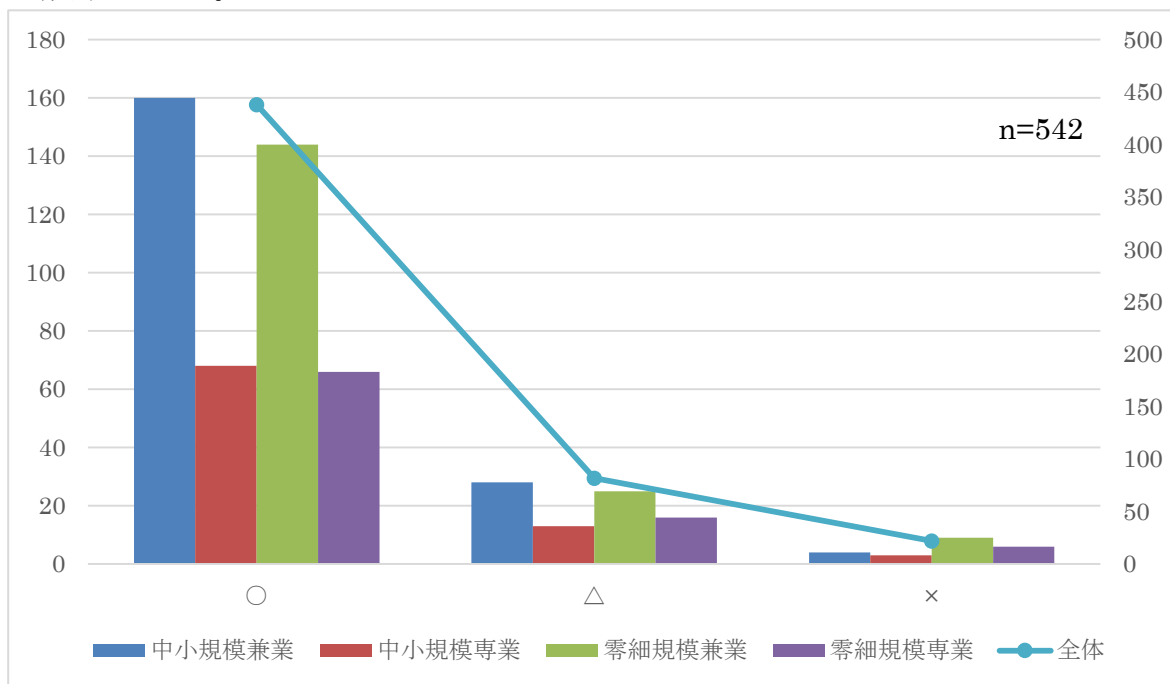


※同上

図 66 (6)④

(7) 見直しと改善

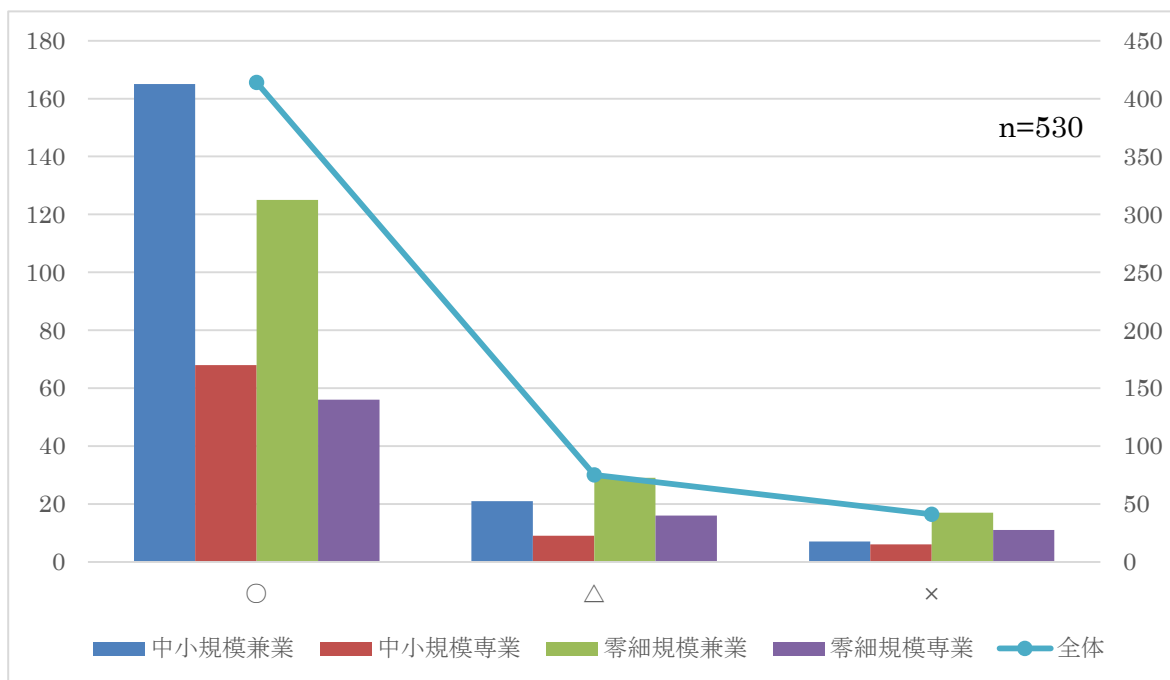
①安全に関する目標の達成状況や安全管理の取組状況を年1回以上定期的に振り返る機会はあるか。



※同上

図 67 (7)①

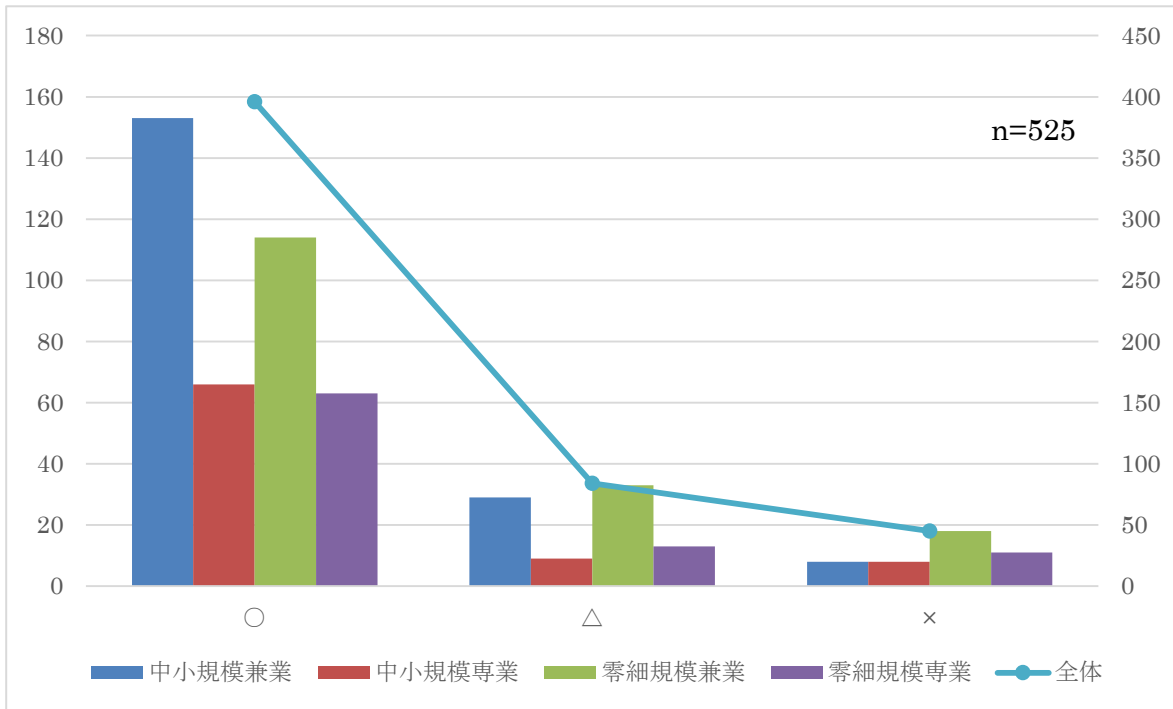
②安全に関する目標の達成状況や安全管理の取組状況を年1回以上確認（総括）して、次の目標や取組計画に反映しているか。



※同上

図 68 (7)②

③安全に関する日々の取組みに問題があった場合、改善や対策等を講じているか。



※同上

図 69 (7)③

別紙1 中小・零細規模コメント比較一覧表

(1) 中小規模、零細規模別分析

	中小規模	零細規模	全体
社員数	平均値は45.9名、中央値は29.0名となっている。平均値と中央値の乖離が大きくなっている。これは主に、10名以下の事業者の割合が低いことが要因である。	平均値は14.6名、中央値は9.0名となっている。10名以下の事業者が約60%を構成しており、11名～20名を合算すると約85%を構成している状況である。	平均値は30.4名、中央値は15.0名となっている。平均値と中央値の乖離が大きくなっている。これは主に、10名以下の事業者が全体の約3分の1を占めていることが要因である。
平均年齢	平均値は53.2歳、中央値は52.9歳となっている。50歳代前半がボリュームゾーンとなっている。次いで、40歳代後半がボリュームゾーンとなっている。50歳代後半も僅差で続いている。	平均値は55.0歳、中央値は56.0歳となっている。50歳代後半がボリュームゾーンとなっている。次いで、50歳代前半がボリュームゾーンとなっている。	平均値は54.1歳、中央値は54.0歳となっている。50歳代前半がボリュームゾーンとなっている。僅差で50歳代後半が続いている。次いで、40歳代後半、60歳代前半となっている。
平均勤続年数	平均値は8.5年、中央値は8.0年となっている。6～9年未満がボリュームゾーンとなっている。次いで、9～12年未満、3～6年未満となっている。	平均値は8.2年、中央値は7.0年となっている。6～9年未満がボリュームゾーンとなっている。次いで、3～6年未満、9～12年未満となっている。	平均値は8.3年、中央値は7.7年となっている。6～9年未満がボリュームゾーンとなっている。次いで、同数で3～6年未満、9～12年未満となっている。勤続年数18年以上は少なくなっている。
営業所数	平均値は1.6箇所、中央値は1.0箇所となっている。1.0箇所が約60%を構成している。	平均値は1.1箇所、中央値は1.0箇所となっている。1.0箇所が約87%を構成している。	平均値は1.3箇所、中央値は1.0箇所となっている。1.0箇所が約75%を構成している。次いで、2.0箇所が約15%を構成している。
事故件数 (過去3カ年平均)	平均値は3.5件、中央値は0.0件となっている。0件が約53%を構成している。次いで、0～3件未満が約21%を構成している。	平均値は0.4件、中央値は0.0件となっている。0件が約85%を構成している。次いで、0～3件未満が約12%を構成している。	平均値は1.9件、中央値は0.0件となっている。0件が約69%を構成している。次いで、0～3件未満が約17%を構成している。
許可年月日	平均値は1995年5月27日、中央値は1998年11月9日となっている。ボリュームゾーンは2000年代が約36%、1990年代が約34%となっている。	平均値は2001年8月17日、中央値は2001年10月10日となっている。ボリュームゾーンは2000年代が約53%となっている。次いで、1990年代が約22%となっている。	平均値は1998年6月27日、中央値は2000年8月10日となっている。ボリュームゾーンは2000年代が約45%となっている。次いで、1990年代が約28%となっている。

(2) 業務について

	中小規模	零細規模	全体
専業・兼業			全体として、兼業比率の方が高くなっており、中小規模も零細規模も60%台となっている。中小規模の方が零細規模より約4.5%高くなっている。
安全統括管理者を 掛け持ち・分業			全体として、分業比率の方が高くなっている。中小規模の分業比率は64.2%であり、分業比率の方が高くなっている。零細規模の分業比率は48.3%であり、分業比率の方がやや低くなっている。
業務の様態	多くの企業が営んでいる業務の様態は、順に「旅行会社からの依頼」、「企業・学校・マンション送迎バス」、「行楽シーズンの観光バス」となっている。あまり営まれていない業務の様態は、順に「都市間輸送」、「スキーバス」、「福祉輸送」となっている。	多くの企業が営んでいる業務の様態は、順に「旅行会社からの依頼」、「企業・学校・マンション送迎バス」、「行楽シーズンの観光バス」となっている。あまり営まれていない業務の様態は、順に「都市間輸送」、「スキーバス」、「修学旅行」となっている。	多くの企業が営んでいる業務の様態は、順に「旅行会社からの依頼」、「企業・学校・マンション送迎バス」、「行楽シーズンの観光バス」となっている。あまり営まれていない業務の様態は、順に「都市間輸送」、「スキーバス」、「福祉輸送」となっている。
旅行代理店からの 依頼割合	平均値は47.7%、中央値は50.0%となっている。ボリュームゾーンは1～10%となっている。その他の層における相違はあまりないが、61～70%、71%～80%がやや多くなっている。	平均値は29.5%、中央値は10.0%となっている。ボリュームゾーンは1～10%となっている。次いで、0%がボリュームゾーンとなっている。	平均値は38.8%、中央値は30.0%となっている。ボリュームゾーンは1～10%となっている。次いで、0%がボリュームゾーンとなっている。その他の層における相違はあまりないが、61～70%、71%～80%、81～90%がやや多くなっている。
宿泊割合	平均値は30.0%、中央値は29.0%となっている。ボリュームゾーンは1～10%となっている。次いで、僅差で21～30%、11～20%と続いている。	平均値は22.4%、中央値は15.0%となっている。ボリュームゾーンは1～10%となっている。次いで、11～20%となっており、僅差で21～30%、0%と続いている。	平均値は26.4%、中央値は20.0%となっている。ボリュームゾーンは1～10%となっている。次いで、同数で11～20%と21～30%となっている。以降は、31～40%、0%と続いている。
ガイドの添乗状況	平均値は17.0%、中央値は10.0%となっている。ボリュームゾーンは1～10%となっている。次いで、0%がボリュームゾーンとなっており、11～20%以降は概ね漸減している。	平均値は8.6%、中央値は0.5%となっている。ボリュームゾーンは0%となっている。次いで、1～10%がボリュームゾーンとなっている。これらで約85%を構成している。	平均値は13.0%、中央値は5.0%となっている。ボリュームゾーンは1～10%となっている。次いで、0%がボリュームゾーンとなっている。これらで約73%を構成している。
繁忙期・閑散期	繁忙期は順に、10月、11月、6月、5月となっている。閑散期は順に、1月12月、2月、3月となっている。	繁忙期は順に、10月、11月、6月、7月となっている。閑散期は順に、1月、12月、2月、3月となっている。	繁忙期は順に、10月、11月、6月、5月となっている。閑散期は順に、1月、12月、2月、3月となっている。

(3) 安全管理の考えと計画

②安全最優先の原則等を盛り込んだ「安全方針（社是、企業理念、教え等の場合有り。）」を策定しているか。

また、社内に周知（会議、点呼、掲示等）しているか。

中小規模	「○」が約97%を占めている。「×」は2件のみである。
零細規模	「○」が約98%を占めている。「×」は0件である。
全体	「○」が約98%を占めている。「×」は2件のみである。

③安全を確保するための具体的な目標を定め、その目標を達成するための取組計画を作成しているか。

中小規模	「○」が約95%を占めている。「×」は1件のみである。
零細規模	「○」が約87%を占めている。「×」は4件のみである。
全体	「○」が約91%を占めている。「×」は5件のみである。

④安全を確保するために必要な人員の採用、配置及び設備（車両等）の更新整備などを行っているか。

中小規模	「○」が約86%を占めている。「×」は1件のみである。
零細規模	「○」が約76%を占めている。「×」は9件のみである。
全体	「○」が約81%を占めている。「×」は10件のみである。

⑤安全管理統括管理者は、安全確保に向けて積極的に取り組んでいるか。

中小規模	「○」が約93%を占めている。「×」は0件である。
零細規模	「○」が約93%を占めている。「×」は0件である。
全体	「○」が約93%を占めている。「×」は0件である。

(4) コミュニケーション

①代表者（経営者）は、社員（運転者等）と安全について話す機会を設けているか。

中小規模	「○」が約92%を占めている。「×」は0件である。
零細規模	「○」が約94%を占めている。「×」は1件のみである。
全体	「○」が約93%を占めている。「×」は1件のみである。

②代表者（経営者）は、社員（運転者等）の安全に関する意見要望を聴いて対応しているか。

中小規模	「○」が約91%を占めている。「×」は0件である。
零細規模	「○」が約93%を占めている。「×」は0件である。
全体	「○」が約92%を占めている。「×」は0件である。

③安全に関して各部署を交えた横断的な話し合いを行っているか。

中小規模	「○」が約88%を占めている。「×」は6件のみである。
零細規模	「○」が約85%を占めている。「×」は12件のみである。
全体	「○」が約86%を占めている。「×」は18件のみである。

④利用者に対する安全啓発（車内アナウンス掲示等）を行っているか。

中小規模	「○」が約93%を占めている。「×」は2件のみである。
零細規模	「○」が約91%を占めている。「×」は0件である。
全体	「○」が約92%を占めている。「×」は2件のみである。

⑤上記①～④について、見直し改善を行っているか。

中小規模	「○」が約74%を占めている。「×」は18件のみである。
零細規模	「○」が約66%を占めている。「×」は30件である。
全体	「○」が約70%を占めている。「×」は48件である。

(5) 事故等情報の収集・活用

①事故発生時の対応手順や連絡方法等を決めているか。

中小規模	「○」が約98%を占めている。「×」は1件のみである。
零細規模	「○」が約96%を占めている。「×」は1件のみである。
全体	「○」が約97%を占めている。「×」は2件のみである。

②事故、トラブルが発生した場合、再発防止対策を講じているか。

中小規模	「○」が約94%を占めている。「×」は4件のみである。
零細規模	「○」が約87%を占めている。「×」は9件のみである。
全体	「○」が約90%を占めている。「×」は13件のみである。

③ヒヤリ・ハット情報を集め、事故防止に活用しているか。

中小規模	「○」が約76%を占めている。「×」は3件のみである。
零細規模	「○」が約83%を占めている。「×」は7件のみである。
全体	「○」が約80%を占めている。「×」は10件のみである。

④利用者の声、他社の事故事例などの情報を集め、必要に応じて対応等を行っている。

中小規模	「○」が約88%を占めている。「×」は7件のみである。
零細規模	「○」が約82%を占めている。「×」は9件のみである。
全体	「○」が約85%を占めている。「×」は16件のみである。

(6) 安全管理体制における取組み

①関係法令等の順守状況の定期的な確認を行い、また、安全運行に必要な情報を収集し、社員へ周知を行っているか。

中小規模	「○」が約89%を占めている。「×」は2件のみである。
零細規模	「○」が約82%を占めている。「×」は5件のみである。
全体	「○」が約86%を占めている。「×」は7件のみである。

②代表者（経営者）、安全統括管理者等に対する運輸安全マネジメントに関する教育（外部研修等の受講を含む）を行っているか。

中小規模	「○」が約73%を占めている。「×」は22件である。
零細規模	「○」が約66%を占めている。「×」は28件である。
全体	「○」が約70%を占めている。「×」は50件である。

③運転者等の技能要員に対して、必要な教育訓練を定期的に行っているか。

中小規模	「○」が約81%を占めている。「×」は8件のみである。
零細規模	「○」が約73%を占めている。「×」は19件である。
全体	「○」が約77%を占めている。「×」は27件のみである。

④教育訓練の実施状況を踏まえた見直し改善を実施しているか。

中小規模	「○」が約68%を占めている。「×」は30件である。
零細規模	「○」が約62%を占めている。「×」は41件である。
全体	「○」が約65%を占めている。「×」は71件である。

(7) 見直しと改善

①安全に関する目標の達成状況や安全管理の取組状況を年1回以上定期的に振り返る機会はあるか。

中小規模	「○」が約83%を占めている。「×」は7件のみである。
零細規模	「○」が約79%を占めている。「×」は15件である。
全体	「○」が約81%を占めている。「×」は22件のみである。

②安全に関する目標の達成状況や安全管理の取組状況を年1回以上確認（総括）して、次の目標や取組計画に反映しているか。

中小規模	「○」が約84%を占めている。「×」は13件のみである。
零細規模	「○」が約71%を占めている。「×」は28件である。
全体	「○」が約78%を占めている。「×」は41件である。

③安全に関する日々の取組みに問題があった場合、改善や対策等を講じているか。

中小規模	「○」が約80%を占めている。「×」は16件である。
零細規模	「○」が約70%を占めている。「×」は29件である。
全体	「○」が約75%を占めている。「×」は45件である。

別紙2 中小・零細規模分布比較一覧表

(1) 中小規模、零細規模別分析

	中小規模	零細規模	全体
社員数	最小値5.0名、最大値937.0名、中央値29.0名となっている。11～20名、21～40名がそれぞれ約31%、約27%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、41～60名が約17%、61～80名が約10%となっている。	最小値1.0名、最大値370.0名、中央値9.0名となっている。10名以下が約62%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、11～20名が約27%となっている。	最小値1.0名、最大値937.0名、中央値は15.0名となっている。10名以下、11～20名がそれぞれ約35%、約27%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、21～40名が約17%、41～60名が約10%となっている。
平均年齢	最小値39.0歳、最大値69.0歳、中央値52.9歳となっている。51～55歳が約33%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、46～50歳が約23%、56～60歳が約21%、61～65歳が約12%となっている。	最小値30.0歳、最大値72.0歳、中央値56.0歳となっている。56～60歳が約32%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、51～55歳が約21%、46～50歳が約17%、61～65歳が約16%となっている。	最小値30.0歳、最大値72.0歳、中央値54.0歳となっている。51～55歳、56～60歳が両者とも約27%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、46～50歳が約20%、61～65歳が約14%となっている。
平均勤続年数	最小値1.0年、最大値29.0年、中央値8.0年となっている。6～9年未満が約31%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、9～12年未満が約23%、3～6年未満が21%、12～15年未満が約12%となっている。	最小値0.0年、最大値38.0年、中央値7.0年となっている。6～9年未満が約31%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、3～6年未満が約21%、9～12年未満が約19%、3年未満が約11%となっている。	最小値0.0年、最大値38.0年、中央値7.7年となっている。6～9年未満が約31%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、3～6年未満及び9～12年未満が約21%、12～15年未満が約10%となっている。
営業所数	最小値0.0箇所、最大値8.0箇所、中央値1.0箇所となっている。1箇所が約62%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、2箇所が約24%となっている。	最小値0.0箇所、最大値14.0箇所、中央値1.0箇所となっている。1箇所が約90%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、2箇所が約7%となっている。	最小値0.0箇所、最大値14.0箇所、中央値1.0箇所となっている。1箇所が約76%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、2箇所が約16%となっている。
事故件数 (過去3カ年平均)	最小値0.0件、最大値81.0件、中央値0.0件となっている。0件が約53%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、0～3件未満が約22%、3～6件未満が約7%となっている。	最小値0.0件、最大値19.0件、中央値0.0件となっている。0件が約85%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、0～3件未満が約12%となっている。	最小値0.0件、最大値81.0件、中央値0.0件となっている。0件が約69%となっている。次いで、0～3件未満が約17%、3～6件未満が約4%となっている。
許可年月日	最小値1940年5月17日、最大値2016年2月26日、中央値1998年11月9日となっている。2000年代、1990年代がそれぞれ約36%、約34%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、1980年代が約13%、2010年以降が約7%となっている。	最小値1948年12月21日、最大値2016年4月1日、中央値2001年10月10日となっている。2000年代、1990年代がそれぞれ約54%、約22%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、2010年以降が約16%、1980年代が約5%となっている。	最小値1940年5月17日、最大値2016年4月1日、中央値2000年8月10日となっている。2000年代、1990年代がそれぞれ約45%、約28%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、2010年以降が約11%、1980年代が約9%となっている。

(2) 業務について

	中小規模	零細規模	全体
専業・兼業			
兼務割合			
業務の様態			
旅行代理店からの 依頼割合	最小値0.0%、最大値100.0%、中央値50.0%となっている。ボリュームゾーンは特段ない。大きい順に、1～10%が約16%、61～70%及び71～80%が約12%、41～50%及び51～60%が約9%となっている。他の層は5.9～8.4%の間に収まっている。	最小値0.0%、最大値100.0%、中央値10.0%となっている。1～10%、0%がそれぞれ約27%、約24%であり、ボリュームゾーンとなっている。他の層は2.6～7.4%の間に収まっている。	最小値0.0%、最大値100.0%、中央値30.0%となっている。1～10%、0%がそれぞれ約22%、約15%であり、ボリュームゾーンとなっている。他の層はいずれも4.7～9.3%の間に収まっている。
宿泊割合	最小値0.0%、最大値99.0%、中央値29.0%となっている。1～10%、21～30%、11～20%がそれぞれ約23%、約22%、約20%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、31～40%が約13%、41～50%が約5%となっている。	最小値0.0%、最大値100.0%、中央値15.0%となっている。1～10%が約36%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、11～20%が約15%、21～30%が約14%、0%が約12%、31～40%が約8%となっている。	最小値0.0%、最大値100.0%、中央値は20.0%となっている。1～10%が約29%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、11～20%及び21～30%が約18%、31～40%が約11%、0%が約7%となっている。
ガイドの添乗状況	最小値0.0%、最大値95.0%、中央値10.0%となっている。1～10%が約46%であり、ボリュームゾーンとなっている。次いで、0%が約16%、11～20%が約12%、21～30%が約10%となっている。	最小値0.0%、最大値100.0%、中央値0.5%となっている。0%、1～10%がそれぞれ約49%、約36%となっている。次いで、11～20%が約5%となっている。	最小値0.0%、最大値100.0%、中央値5.0%となっている。1～10%、0%がそれぞれ約41%、約32%となっている。次いで、11～20%が約9%、21～30%が約6%となっている。
繁忙期・閑散期			

