

神戸市交通局 組織変革への挑戦

○竹原 欣也

(神戸市交通局)

職業自動車運転者、管理組織の意識改革

はじめに

当局は、大正 6 (1917) 年に設置された「神戸市電気局」が、市電の前身である神戸電気株式会社の事業を継承し、市営として発電・配電及び市街地路面電車事業を行ったことを起源とした組織である。神戸市電は、東洋一といわれる規模にまで成長し、東西に長い神戸の市街地の要所を結ぶ交通手段となった。その後、昭和 5 (1930) 年には市バスの運行を開始、これ以降住宅地と鉄道の駅、あるいは病院や学校などを結ぶ最も身近な交通手段として、今日も多くのお客様にご利用いただいている。近年のコロナ禍の影響を大きく受けており、乗車人員、収入とも最大 20%減となっている中でも「市民の足」を確保すべく、公営の意義・役割を発揮した事業展開に努めるとともに、持続可能な経営基盤を確立するための取り組みを行っている。

その中で、神戸市バスは平成 31 (2019) 年 4 月 21 日に神戸の中心地である三宮の横断歩道上にてお二人の方の命を奪うなど、取り返しのつかない重大な事故を発生させてしまった。続く令和 4 (2022) 年 11 月には市バス営業所内でのハラスメント等の不祥事を発生させ、組織としての事業運営姿勢が問われている。さらに市バス運転士に関して、自動車事故に関する懲戒処分が増加傾向にあるなど、職員各々の資質を高めていくことが求められている。このことから、事故惹起の際の運転士研修の抜本的な見直しや、日頃の各運転士の運転行動を定量的かつ体系的に把握し、より高い次元の指導・教育を直ちに行う必要性に迫られた。

公共交通として最も重要な安全運行を続け、この先も市民の期待に応える公営交通であり続けるため、安全で安心な組織変革への挑戦を論じたも

のである。

安全の礎

先述の平成 31 (2019) 年 4 月 21 日・三宮で発生させた悲惨な事故を、絶対に 2 度と起こさないことを心に刻み続けるため、これを「4. 2 1 三宮重大事故」と命名すると共に、事故を絶対に風化させない取組として、事故当時の報道内容や事故原因解説、他社も含めた乗合バス事故の事例等を示し、改めてこれら事故を自分事として捉えさせると共に、安全意識を高めることを目的とした研修施設「安全の礎」を、令和 4 年 2 月に交通局本庁内 (御崎 U ビル) に設置した。

採用時や研修の機会等に必ず訪れる場所として位置付け、令和 4 (2022) 年度は市バス直営営業所、委託営業所の全運転士、また地下鉄部門や整備部門など合わせて 1,204 名を受講させ、安全意識の向上を図ってきた。また、毎年 4 月 16 日から 5 月 15 日までの 1 ヶ月間を「市バス事故ゼロ・安全安心運転推進月間」と設定し、市民の皆様の市バスへの信用、信頼を確たるものとすべく、期間中はポスターを掲示し腕章を巻き、当局の「安全は全てに優先する」という姿勢を内外に示しているところである。

指導・教育ツールとしての添乗調査強化

市バス運転士は単独勤務であることから、自分自身をしっかりコントロールできるかどうかが必要である。見られていようが、見られていまいが決められたことをしっかりと履行されているかがとても重要である。それができない者は、そもそも自らを律して安全運行を確保すべき乗合バス運転士に向いていない。

そのことから営業所および本庁管理職により添乗調査を行い、しっかり履行されているかを確認、添乗調査を精力的に実施し、その際、添乗結果が優良な運転士には降車時に直接「サンキューカード」を交付し運転士のモチベーション向上を図っている。またクラウドを活用しデータの一括管理を行うことで管理の簡素化も実現した。こうした取り組みにより一人ひとりの運転士の運転特性が浮かび上がってくるまでにデータが蓄積されてきた。

各々の運転特性や、過去の事故歴などから、個々の運転士に見合った効果的で即効性のある指導を行うことで、事前に事故の芽となる要素を排除することが出来ると考える。

【図 1】 添乗調査件数

令和 3 年度 (2021)	2331件
令和 4 年度 (2022)	4325件
令和 5 年度 (2023) 10月末現在	2532件

事故を惹起した者への研修制度の見直し

これまで、当局バス運転士が事故を起こした場合、事案に応じて営業所管理職による指導や本庁での再発防止研修を実施している。しかしながら、必ずしもすぐに乗務から外すというシステムになっておらず、また、事故後の指導・研修終了後に乗務復帰が妥当か否かの判断基準が明確でなく、復帰後の経過観察についても十分とは言えない。

そのため、本年 6 月より新たに研修制度を設けた。具体的には、事故惹起者に対する指導・研修を大きく二つの段階に区分し、比較的軽微な事案を発生させた者に対しては、原則営業所内で「一般安全指導研修」を実施、重大事故につながりかねない事案を発生させた者や、「一般安全指導研修」では効果が表れない者については、本庁において「特別安全指導研修」を実施する。研修にあたっては、当該運転士の過去の事故歴、適性診断結果あるいは添乗調査結果などを参考に運転特性などを踏まえ、面談等を通じて、例えば「左側方の確認が甘くなる傾向がみられる」や「先急ぎの傾向

がある」あるいは「完全停車前に扉開閉を行う」等、具体的な改善アドバイスを行うなどにより、個々の指導レベルの充実が図れると考えている。あわせて、乗務復帰の可否の判断について、責任の所在を明確にしたうえで厳格に行うとともに、復帰後の経過観察を相当期間（「一般安全指導研修」は月 4 回 3 か月間、「特別安全指導研修」は月 4 回 6 か月間）設けることにより、再発防止効果をあげていく。また、改善が見られない場合は、引き続き研修を継続し、乗務させないこととする。

こうした取り組みには時間がかかる面もあるが、事故の再発防止や、市バスの安全レベルを確実に引き上げていくために、これらの策を講じていきたい。

新規採用職員採用方法および新規採用職員に対する研修の見直し

当局の新規採用条件はこれまで、中卒あるいは高卒のいずれかで大型車両を 3 年以上経験としていたが、近年の運転士不足を鑑み、令和 2 (2020) 年度に学歴不問とし、大学卒業見込み者や大型車両の経験も不問とし多種多様な方の受験が可能となった。また、大型二種免許を保有していなくても免許取得見込み者枠の新設も行った。それにより、本来は机上で運輸規則に基づいた知識や、地方公務員としての心得などを習得し、その後基本コースでの基礎訓練を経て、一般道路を使用した本格的な実技研修へと進み研修所で約 1 カ月、その後営業所に配属となり、路線研修などを経て 2 週間から 1 カ月程度、合わせて 2 か月程度で立ち上がりが可能であったが、このような状況で必ずしも経験者が入るとは限らず、船曳、柴田、須和らによると「乗合バス事業者における運転者教育」(2022)、運転技術の未熟な運転に見合ったきめ細やかな教習を行う必要がある。そのため、大崎「消防自動車の交通安全教育」(2022)にあるように、基礎ができていなければ基礎を中心的に、また、一般道でのハンドル、アクセル、ブレーキ操作、他車あるいは交通状況に合わせた運転行動などの訓練を行う。それらに加え、最も大事なのが今後の交通局を担っていくという自覚を持たせること。

これまでは、運転技術のみの指導であったが、

「今後は自分たちが第一線でお客様と直接顔を合わせて積極的に交通局を変えていく」というメンタルも備えさせるよう実践している。

営業所組織強化

当局の営業所長は、これまで神戸市の一般行政部門出身者が着任してきた。その結果、バス事業の知見が十分でないまま責任者として営業所を統括する構造となっていた。しかしながら、バスの運転や運行管理等、バス現業を経験し熟知した者が責任者として指揮を執るべきではないかとの議論の下、バス運転士職出身者から営業所長が着任することと改めた。

一方、これまで新規採用職員の指導や教育は指導運転士職が担当してきた。在職 12 年で自動的に指導職となる制度となっており、現在平均年齢が 55 歳を超えることも相俟って全体の 7 割程度が指導運転士と位置付けられてきた。

これら指導運転士に対し、これまで指導研修などを実施しておらず、新規採用者に対して均質で体系的な教育が行えないといった組織としての教育の在り方に課題があった。

日常の指導・監督を行う運行管理者もこれまで十分な研修が出来ておらず、結果的に指導運転士と同様の傾向である。

これらの課題解決のため、今年度から人事制度改革に取り組んでいる。指導運転士制度を廃し「乗務主任」「乗務副主任」を新設、職場の指導的立場として位置付けた。

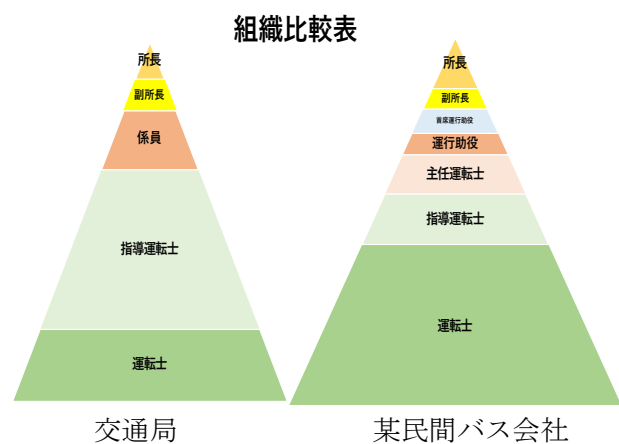
この「乗務主任」「乗務副主任」は運転士への日常指導や小集団活動の実施、「安全」「より高いレベルのバスサービス実現」への議論を行うなど、職場の安全風土確立のリーダー役としての役割を期待するほか、運行管理補助者として点呼補助や電話応対など、管理人材育成の要素も担う。この人選はこれまでの運転従事歴や添乗調査結果、人事評価等、技術面・人物面とも選考基準を満たすことを求め、営業所長の推薦により選出し本年 6 月から運用を開始したところである。

また、運行管理者についても、例年定例的に運行管理実務に関する研修を実施していたが、これに加えて今年度から 4 月の「市バス事故ゼロ・安

全安心運転推進月間」にもより専門的な知見を有する外部機関に協力を得て、コーチングや受講者目線での指導講義アプローチといった、運転者を導く指導者としての力を高める、新たな視点からの研修を実施した。

このように、バス運行安全の最前線を担う営業所職員各々が自らの役割を明確に意識し行動する力をつけることで、より高い次元の安全、バスサービスを市民の皆様提供し続けることの出来る新生・交通局を目指す。

【図 2】



人事評価の着眼点の見直し

近年、地方公務員を取り巻く環境は急激に変化している。市民ニーズも多様化、複雑化しており、このような状況に的確に対応していくためには、職員一人ひとりが能力を十分に発揮しながら主体的に職務に取り組むとともに、組織の役割・目標を効果的かつ効率的に達成することが重要となる。

市バス運転士に対する人事評価は、かつて神戸市の基準と同様に行ってきたが、元来評価項目や具体的な着眼点が事務職員とは異なるものとすべきである。当然、バス乗務中の能力・業績に対して行うべきであり、これを念頭に令和 3 (2021) 年 9 月に見直しを行ったところだが、さらにこれを深度化し改善するため再度見直す必要があると考えている。この見直しによる人事評価項目は、まさにバス乗務中の執務内容が反映できる添乗調査の結果をより多く評価できるものを検討したい。

この人事評価を行うのは副所長、続いて営業所長であることから、可能な限り営業所長・副所長

が添乗した際の結果が活用されることが望ましい。そのためには今以上に添乗調査の質や頻度の充実が必要である。より公平かつ客観的に評価を行うことにより、日々努力を続ける職員のモチベーションを向上させるなど全体の底上げを図ることにつなげていく。

これまでの結果・考察

このように様々な取り組みを行って行く中で、ベテラン職員の中には自身が長年各々のスタイルで業務に従事し続けてきたことから、変化を恐れ、これらの新たな取り組みをいわゆる「締め付け」と解釈し、反発する言動もあった。その反面、新規採用職員や若手職員など、未来を見据えた職員からは「やればきちんと評価される」といった前向きな意見もあり、モチベーション向上につながっていると感じている。

「安全の礎」をはじめとした研修の機会ごとに基本動作の徹底、あるいは「安全は全てに優先する」と周知してきたが、今現在、停車時サイドブレーキの徹底やお客様への謝辞等、100%ではないものの添乗調査結果では昨年度に比べ、ゆるやかではあるが結果として出てきている。

また「乗務主任」「乗務副主任」のメンバーからは、制度自体が創設直後で何をすればいいのかわからないといった戸惑いの声、「変わっていく職場に関わりたい」や「一緒に交通局を変えたい」など様々な意見があるものの、総じて前向きに捉え進もうとする職員が増えつつあり、手応えを感じている。

事故を惹起させた者へ行う一般安全指導研修について、これまでの研修に加え、自ら報告書を作成させるなど、当事者自身が事故を振り返り、再発防止策を自ら考えることを促している。一般安全指導研修に加えて行う特別安全指導研修においては、より専門的な知見に触れさせるために外部機関を活用、「オブジェ」など用いて、自身の運転行動をメタ認知することで、運転行動改善のきっかけとなる気付きを与えている。研修後の経過観察での確認でも、運転行動改善のための指摘事項が意識し実行されているのを確認しており、大半の職員において効果があったと実感している。

また、新規採用職員の研修に際し、これまで行ってきた個々の技術や能力に合わせた技術的な教習に加え、現在の当局や交通事業が置かれた状況、安全運行やお客様目線でのサービス向上に努めるべきそもそもの理由など、得心して業務に取り組むことが出来るよう、メンタル面においても丁寧に納得性ある教習に取り組んだ。

直接的な成果とまでは未だ言えないものの、全運転士 220 名を対象に技術面、接客面で模範となる優秀な運転士を選出する「グッドドライバー賞」において、本年度選出の 15 名中 9 名が、市バスの最優秀運転士を選ぶ「乗合自動車運転技術接客接客競技会」において、直営営業所 3 名選出中 2 名が、自ら指導を担当した職員であった。

これからの展望

市民の信頼を取り戻すため、第一に「安全・安心な市バスサービスの提供」として、「日本一安全な公営バス」の目標を掲げた。加えて、市民のニーズに合ったよりきめ細やかなサービスの提供にも取り組んでいく。職員一人ひとりが当事者意識を持ち、市民の足を確保するという公営交通としての意義、役割を果たし、市民に必要とされる公営交通であり続けなければならない。

現在、我々の安全思想の原点ともいえる「4. 2 1 三宮重大事故」を絶対に風化させず、活かし続ける取り組み、指導・教育の強力なツールとなる添乗調査の強化、新規採用職員に対する安全基礎能力とプロ意識の徹底醸成、さらには運行管理を担う営業所の意識改革や組織強化など、市バス運行に携わる全職員の意識をさらに高い次元に進化させていく取り組みを不断に続けていく。

参考文献

- (1) 船曳、柴田、須和 (2022) 「乗合バス事業者における運転者教育」 交通科学研究会資料
- (2) 大崎 (2022) 「消防自動車の交通安全教育」 日本交通心理士会第 12 回中部・近畿地区研究会