

# 乗合バス事業者における運転者教育—神姫バスの事例—

○船曳晃司・柴田重盛・須和憲和  
(神姫バス株式会社)

## はじめに

兵庫県姫路市に本社をおく神姫バス株式会社は、1927年8月に神姫自動車として設立され、1956年には、「教育課」が設置された。会社の成長、合理化や組織の複雑化などにより、1972年5月に現在の研修センター（安全教育課）が開設され、バス乗務に必要な訓練を行う専門部署としての役割を果たしている。現在では、安全指導講習業務及び運転適性診断業務について国土交通省より認定を受けた登録機関でもある。また、当社の運転者教育の目的は、①企業理念、安全確保に関する基本理念にもとづく教育を行う。②自ら感じ、気づき、行動できる自立型運転士を育成する。③安心して仕事ができるような技術を身につけ、終身働きたいという気持ちを持たせる、ことである。

バスの初任運転者に対する教育は、「旅客自動車運送事業者が事業用自動車の運転者に対して行う指導及び監督の指針／平成30年6月1日改訂国土交通省告示第1676号」により、①バスの安全な運転、②バスの構造上の特性と日常点検、③運行の安全及び旅客の安全確保、④危険の予測及び回避、⑤安全性の向上を図るための装置を備えるバスの適切な運転方法、⑥ドライブレコーダーの記録を利用した運転特性の把握と是正、⑦安全運転の実技、と定められている。乗合バスの教育時間は①から⑤までの机上学習が合計で6時間以上、⑦の実技は可能な限り実施することが望ましいとされているだけで明瞭ではない。

バス事業者は、コスト面から教育時間を短くしたいが、安全面からは、新入運転者の技量不足により教育期間が長引いている現実がある。このようななか、本稿は新入運転者教育担当者の視点から、指導者の葛藤と新入運転者の心理状態を推察した現場教育の現状を論じたものである。

## 運転者の教育体系

中井(2017)は、バス運転者に求められる資質は「安全に運転すること」「ダイヤに従うこと」「礼儀正しく振舞うこと」と定義している。

初任運転者は、バスの運行に必要な運転免許証は取得しているものの、場面に応じた安全運転技術の習熟及び運行ダイヤの見方や運賃収受、車内案内などのサービスについては習得できていないのが実情である。そのため、当社においては、大型二種運転免許を取得した者に対し

てバス乗務に必要な基礎訓練を実施している。

当社の運転者の教育体系は、表1のとおりである。特に初任運転者教育は、運転者教育のなかでも極めて重要である。この時期は、運転者がプロの自覚を高めるとともに、可能な限り自立していく素地をつくる大切な時期である。この時に、組織的・計画的な教育を実施し、実践的運転能力や使命感を深めさせることは、教育の第一段階として必要不可欠であり、その後のドライバー人生の成長に欠くことのできないものである。そのため、初任運転者教育は、年間指導計画を作成し、2年間に亘って運転者をフォローアップしている。

表1 運転者の教育体系

項目	内容
1. 新入運転士基礎訓練	約2カ月(実訓練日数39~44日) 座学6日 運輸規則、道交法、点検・点呼、アルコールの基礎知識、日常業務、初任診断、運賃関係 実技33~38日 基本コース 運転姿勢、車両特性 視界特性、後退、消火器、発煙筒の使用法、運転と反応、一般道路走行、夜間走行
2. 営業所見習い	主任・指導運転士による路線見習い(2週間~1カ月)1人乗務するには運行管理者の見極めが必要
3. 入社6カ月後訓練	現場体験をした後、基本に戻る
4. 入社1年後研修	バス運転士としての心構え、知識を再認識させる
5. 入社2年後モチベーションアップ研修	動機付け研修 実技：車庫内の後退事故防止 座学：「プロ運転士とは」を再認識させる
6. 安全運転総合研修	1回5人の少人数制で実施 座学：視力検査、運転適性一般診断、ヒヤリハット体験発表 実技：オブジェ装着により「運轉行動が見える化」する、ドライブレコーダーの事故映像により4M分析
7. フォローアップ	①NASVA一般診断、オブジェ運轉行動結果を基に個人目標を立てる ②運行管理者と面談する ③1カ月後、3カ月後の目標達成状況をチェックする

## 新入運転者の採用と教育の背景

当社は、2005年より公営交通から路線を譲受し、事業

規模が急拡大するなか、2007年に3件の重大死亡事故を発生させた。それらをきっかけに安全管理体制を見直し、新入運転者の基礎訓練期間を2ヶ月から3ヶ月に延長した。一方、運転者の応募者数低下により、大型二種免許取得支援制度が始まった2005年から、採用基準を緩和したことにより、大型車未経験者の採用が増加した。特に最近の傾向として、大型車の運転経験がないだけでなく、「実家に家族の車があるから」「公共交通機関の方が移動する際の時間が読みやすいから」などの理由により、自分専用の乗用車を所有していない者が入社している。これらの者は、運転する機会が極端に乏しいため、車両感覚がつかめず、運転自体のレベル向上に時間がかかっている。

当センターの指導者は、バス運転に関して経験豊富な者8名で構成されているものの、最近では「運転者に対しどのように指導すれば良いのか」という指導の難しさに悩む者も多い。新入運転者教育をいかに効率的かつ効果的に実施し、実践的運転者を育てていくかが、大きな課題となっている。

### 新入運転者基礎訓練の流れ

当社の新入運転者基礎訓練の流れは、図1のとおりである。当社は、主に新入運転者が運転の基礎を習得する基本コースを所有している。運転者は机上で運輸規則にもとづいた知識を習得し、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訓練へと進む。

大型経験者が大半を占めていたときは、運転席の位置がトラックとバスでは異なることから、感覚的な違いを確認するだけで、基礎訓練にあまり時間を要することなく一般道路走行訓練へ容易に移行できた。訓練期間前半には、車内の転倒事故を防止するためショックのないブレーキング、乗り心地の良さを求めたアクセルワーク、バス停への正着制御技術もほぼ習得できており、残りの期間はマイク案内やワンマン操作も取り入れた総合訓練に十分費やすことができた。さらに、基礎訓練を経て各営業所に配属された後は、現場においてOJTとして指導に携わっている主任・指導運転士によって実践に向けた指導が実施され、最終的には運行管理者による見極めに合格することで、初めて独り立ちする。路線見習いを含めて2週間から1ヶ月程度で、独り立ちが可能であった。

一方、現在は大型未経験者が大半を占めており、一筋縄ではいかななくなっている。入社時に大型二種免許を所持しているという自負からか、ある程度の自信を持ち合わせて入社してくるが、実践に向けた訓練にギャップを感じ基本コース内での走行も思いのままにできない者も多い。



図1 新入運転者基礎訓練の流れ

### 自動車教習所の技能検定と営業運転訓練

当社では、運転者確保の手段として「大型二種免許支援制度」を導入している。新入運転者は公安委員会指定の自動車教習所の教習を経て、大型二種免許を取得する。

乗合バス路線は、利用者の利便性が重要視されており、大型バス車両で走行しにくい道路も多くある。自動車教習所を経て入社してきた新入運転者は、教習所で取得した基本操作をかたくなに実行しようとするあまり、逆に危険な場面をつくりだし、他の交通の妨げになることがある。運転自体の経験が乏しいことから、様々な交通環境に対応できないことや、他車とのコミュニケーションが取れないなどバス車両を運転することに精一杯であり、周りの状況を把握する余裕もない。さらに、大型車両との離合時に、「接触してしまうのでは」という恐怖心が拭えない。このような状況のなか、指導者は、営業運転に向けてできるだけ危険に近づかないような他車との駆け引きや、乗客が立席時に車内転倒しないような運転にウエイトを置いた指導をしている。

たとえば、意識的に道路中央寄りに走行するなど自車を実寸より大きく見せて、自車と対向車との間隔をできるだけ多く空けさせる。このことにより対向車があらかじめ左に寄り、自車は離合ポイント手前で左側にスペースを確保できる。狭路では左寄りではなく、敢えてセンターライン寄りを走行させ、数回に分けてのポンピングブレーキではなく、1回のしっかりとしたブレーキングにより短い距離で停車させている。同時に、車内に動揺を起こさず、乗客に不快感を与えない運転技術も体得させている。交差点右左折時には、アクセルからブレーキへの足の踏み替え時間を短縮させるため、右足はあらかじめブレーキペダルの上に置き、惰力あるいはクラッチミートだけで走行させ、死角から自転車や歩行者が咄嗟に目に現れた際にも直ちに手前で停車させるための走行訓練

も取り入れている。

しかしながら、余裕がなく恐怖心を抱えている状態での運転は、これらの習得にかなりの時間を必要とする。指導者は、運転者がイレギュラーな状況に対応できず、実技訓練中の事故を回避するため、咄嗟にハンドル補助をしなければならない場面に備え、常に新入運転者の運転席の横に、終日立っていないなければならないこともある。

訓練期間の中盤には、運転者により運転技術習得の個人差が発生する。指導者もより懸命に指導に当たるが、それが新入運転者にとっては精神的負担となり、悩み落ち込んでしまうこともある。営業所への配属後も戸惑いを少なからず感じ、独り立ちまでに2カ月程度を要すなど配属先営業所の指導者も対応に苦慮している。

未経験者の教育方法は、経験者と同様の指導では対応できないことは明らかである。指導者は、入社した当時交通環境にも十分に慣れ、大型経験も持ち合わせた上で教え込まれていた。指導者は、自分自身が入社した時受けた教育訓練をそのままイメージして指導していた。自身の新入訓練時との技量の差が認識できていなかったため、最近入社した運転者の不安などが感じ取れてなかった。

そこで指導者は自己改革により、「経験豊富であれば、運転技術を伝えることができる」と言った旧来の考え方ではなく、指導者自身が大型車を初めて運転したころの初心に戻るものの必要性を感じ、運転者の実態に応じた新入運転者教育の見直しを図った。

## 「教え込み」から「気づき」教育へ

### (1) 基本コース

特に最近入社する者は、「車幅や車両の長さの感覚がなかなか身につけていない」とのではないかという疑念があった。一般道での大型車との離合では、新入運転者は恐怖心が伴い運転に余裕が持てない場面が多く発生していた。

指導者同士が議論を重ね、「自分たち大型経験者である指導者自身こそ、未経験者の不安な気持ちを理解しよう」と指導の原点に立ち返ることが必要だと考えた。車両感覚や車両特性を体得する基本コースでの訓練は、従来指導者が同乗し4日間こと細かく指導していたが、10日以上に延長し、指導者の同乗を控え、運転者が自ら体感し気づいた運転感覚を大切にしたい。指導者としては教えたいのはやまやまでであったが、ストレスを感じながら見守った。その間、4本ポール、S字、クランクなどの通過方法のみを教え、「習うより慣れろ」方式で続けた。唯一、指導者が「止まれ」の指示をすれば、運転者は1cmでも短く止まることのみを厳守することとした。これは、当社の教習車には、指導者用の補助ブレーキが搭載されておらず、万が一突発的な危険に直面した際にも指導者の指示で対応できるようにするための一般道路走行訓練に向け

た最も必要な部分である。最終的には、出入口が1箇所しかない狭く囲まれたエリアを大型バスで前から侵入し、そのエリア内で方向転換して前から脱出する通称「蛸壺」を実施している。これは、車両特性が理解できていなければクリアが難しく、同期全員で協力し合いながらクリアさせる。これで初めて一般道路走行へ向かう技量が身についたと判断した。

### (2) 一般道路走行

一般道路では、コース内で多少慣れてきた程度では上手くいくことはなく、再度基本コース内へ逆戻りさせる。この基本コースと一般道路走行の繰り返しにより、新入運転者は基本コースで実施してきたことが車両感覚や車両特性を身につけるためのものであったことに気づく。訓練2カ月目になると、実践的運転技術習得のため、一般車両が多く走行している市街地や狭隘路へと難度を上げていく。指導者が新入運転者の操作するハンドルを運転席横に立って補正しながら、交通場面に合った的確な自車の位置取りを繰り返し体験させる。最終段階では、言葉で伝えるににくいブレーキングのペダル操作は、指導者の手のひらを運転する新入運転者の肩に置き、押し当てたり緩めたりする強弱でブレーキの踏み込み加減の微妙なタッチを伝える。この時点にすれば、車両感覚を身につけた新入運転者には余裕が生まれ、スムーズに一段高い運転技能を習得できるようになる。このように、訓練開始から基本コースと一般道路走行の繰り返しのみで約1カ月もの期間を費やしたものの、2ヶ月目終盤になると現場で実践走行ができるレベルに達することができる。

新入運転者が車両感覚を身につけ、車両特性を理解するまで、指導者は細かな指導をしないようにした。運転者は、闇雲に車両に慣れるだけでなく、一般道路走行で見つけた課題を、再び基本コースを走行することにより一人で考え、気づき、修正することを繰り返す。その過程で新入運転者が車両感覚や車両特性を身につけることができたことが、カリキュラム見直しの重要なポイントであった。

## 気づきを促す入社1年後研修

### (1) 入社1年次の体験

新入運転者基礎訓練に気づきの教育を取り入れて1年経つが、同時に入社1年後研修にも運転者が自ら気づくことを意識したプログラムに変更した。運転者は入社1年後の集合教育において経験談を話し合う。そこでは運転者が、各バス停の通過予定時刻に合わせようと運転するので、道路状況により運行が遅れている場合は心理的に焦りやイライラ感が継続するなどストレスを感じながら運転している様子が伺われた。具体的には、①バス停において乗客の乗降に支障を与え、バスの停車及び発進の

妨げになるような駐停車をしている一般車両等に向けてクラクションを鳴らしてトラブルになった、②先を急ぐあまりバス停に駐停車している一般車両等を無理に交わそうとして、オーバーハングをガードレールに接触させた、あるいは後退し後続車両に追突した、③予見運転が十分にできておらず死角から飛び出した車両に驚き過剰なブレーキ操作となり車内事故に繋がった、④バス停発進時の右斜め後方目視確認を怠ったことにより、走行中の一般車両と接触しかけた、などである。

## (2) 実体験を踏まえたカリキュラムの設定

実体験は運転者にとって重要な意味を持つ。運転者は事故、ヒヤリハットや運行中のトラブルは二度と起こしたくないと思っている。そこで、当センターでは、運転者が1年間に体験した事案をもとに、指導者がバスを模擬走行し、運転者は客観的にこれらの出来事を第三者目線で見るができるカリキュラムを考案した。

その内容は、ひとつの路線を運行するイメージでストーリー性を持たせた。指導者は、現場運転者になりきり、それぞれの場面で日常的に思う「心の声」を言葉に発しながら模擬走行させた。これは、バス運転経験がある指導者であるからこそできたものであり、指導者自身の経験や体験が活かされた。受講者も体験したことがあったので、活発な意見交換ができていた。

日本バス協会が安全輸送決議し、当社において過去の重大事故の要因ともなった「交差点右左折時一時停止」をする運転行動を怠った重大事故も再現して見せた。当社の運行管理経験者と地元消防局にも協力を依頼し、綿密な打ち合わせによって実際の事故現場さながらの雰囲気醸成した。重大事故を惹起した場合は、負傷者の救護が最優先であり、運転者は救急車の要請や、警察への通報、営業所へ連絡、そして証人を得ることや、お客様に乗換えの案内をするなど冷静に対処しなければならない。事故防止だけではなく、救急処置や心肺蘇生など事故を起こした後どう対応していくのかを実際にやって見せた。

当社では、研修ごとに感想文を提出させているが、これまでは今後の事故防止について述べる者が多かったのに対し、この研修により運転者は「絶対に事故を起こしたくない」など今までになかった感想を述べるようになった。

## まとめと今後の課題

新入運転者教育においては、「旅客自動車運送事業者が事業用自動車の運転者に対して行う指導及び指針」によってその内容と時間が定められており、その内容「⑦安全運転の実技」については、可能な限りと記載されているだけで明瞭に定められていない。バス運転者は、乗客に配慮した運転は当然のことながら、マイク案内や運賃収受なども求められており、当社では新入運転者教育期間を2

ヶ月間としていた。しかしながら、2007年に発生した重大死亡事故をきっかけに新入運転者教育期間の延長がされたものの、採用基準の緩和に伴って、大型未経験者の採用が増加した。なかには、運転する機会が極端に乏しい者もいた。そういった状況のなかで、実践的運転者を育成するには、教育期間延長だけでは困難になった。そこで、当社研修センターでは、実情を踏まえ指導者自身が初心に戻るとともに、新入運転者の気づきに着目した教育を導入した。当センターでは、50年経った今も、「ひとの命をお預かりしている」といった職業運転者としての規律やけじめなど人間教育を徹底している。その厳しさや運転技術習得の遅れにより精神的に悩む者もいるが、このような新入運転者を指導者が励まし、フォローし続けるなど、運輸規則に掲載されることのない指導者と運転者との泥臭い強靱な人間関係の絆も未だに保とうとしている。

1年後研修は、実体験をもとに構成した失敗体験を織り込んだ運転者のこころの声に共感できるような実践的なカリキュラムに変更した。運転者が基本運転行動の重要性にあらためて気づき、バス運転者としての心構えの原点に戻れることを期待している。

時代の変化とともにバス運転に関する技術的な教育は、昔ながらの一方的な押し付け教育ではなく、「気づきの教育」の大切さを指導者自身が学んだ。当社では、2009年より日本交通心理学会認定の交通心理士資格を指導者に取得させており、取得者14名のうち3名が当センターに在籍している。新入運転者が理解できていないことを明確にするために、新入運転者が同僚の新入運転者を指導することや、ハンドル時間を確保するため指導者1名につき新入運転者2名を限度としているが、時には敢えて同期全員を1台のバスに乗せ、「人のふり見て我がふり直せ」（ミラーリング技法）的な訓練を終盤に導入するなど、「気づき」を促すための様々な工夫を取り入れている。基本的運転技術を習得した新入運転者は、最終的には営業所で実車に乗務し独りで判断し安全な運行に努めなければならない。それに向けて、当センターから実践現場である営業所への綿密な連携体制をより一層築き上げることが今後の課題である。

## 参考文献

- 1) 中井宏 (2017) 「バスにまつわる交通心理学」2017年日本交通心理学会公開シンポジウム資料
- 2) 須和憲和 (2022) 「わが国におけるバス事業の事故防止と安全管理に関する一考察-乗合バスを中心に-」関西大学大学院社会安全研究科博士論文
- 3) 独立行政法人自動車事故対策機構 (2022) 「運行管理者一般講習テキスト」