

(3) 教育・指導のあり方の見直し

乗務員の定期的な適性・資質管理について

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・航空分野での資格更新は半年毎に実施され、その際には技量確認が実施されている。
- ・適性検査や性格診断についても、指導に活かす検討をしてもらいたい。
- ・定期的な適性検査は内田クレペリン検査であるが、この検査結果を指導に活かすのは難しい。また、新たな適性検査や性格診断の開発・改善をJR西日本が独自に行うのは難しい。従って、既に世の中にある性格診断等を利用して、指導に活かす方法を検討してはどうか。
- ・定期的な資格更新や技量確認等を行っていけば、ちょっとしたミスやオーバーラン等に対しても、技量と知識は定期的に確認していることから、当該社員の資質を疑ったりする必要はなくなる。
- ・技量は放っておくと低下する。それを低下させないのは技量管理しかない。技量診断をクリアできているということは、本人が自分の技量に自信を持てるというメリットがある。
- ・定期的な資格更新は、日常の教育・指導とあわせて実施することが望ましく、また、運転士の資質の維持向上が目的であることを明確にすべきである。

安全諮問委員会としての提言事項

運転士の資質の維持・向上を目的とした持続性のある資質管理の仕組みづくりを行うこと。

〔提言に対するJR西日本の実施・検討状況〕

全ての運転士及び車掌に対して、原則3年に1度、以下の定期研修及び知識・技能確認を平成18年4月から実施。

ア．定期研修

指導監が社員研修センターにおいて、1日間の教育を実施する。

イ．知識及び技能の確認

知識確認については、ア．にあわせ、指導監が社員研修センター等において、規程等の知識の確認を実施する。また、技能確認については、各箇所の指導係長等が所定行路において運転技能、基本動作を確認する。なお、確認にあたっては、乗務員養成時の基準を準用し、基準に達しない場合は、教育を実施する。

睡眠時無呼吸症候群（SAS:Sleep Apnea Syndrome）対策について

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・定期的な資質管理の際に、睡眠時無呼吸症候群（SAS）は、これまで本人の申告によるチェックシート及びBMIの判定により実施しているが、これからは基本的には簡易検査を全員に義務付けではどうか。

安全諮問委員会としての提言事項

定期的な資質管理の際に、睡眠時無呼吸症候群（SAS）の簡易検査を全員に義務付けること。

〔提言に対するＪＲ西日本の実施・検討状況〕

- ・これまでの検査に加え、平成 18 年 4 月から全ての運転士に対して、原則 3 年に 1 度の簡易検査を実施。
- ・安全諮問委員から ＳＡＳ 検査の新しい手法の紹介も頂いており、今後は、それら手法等を踏まえつつ、より効果的な検査手法の導入についても検討を進めていく。

乗務員の事故再発防止教育について

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ミスをした乗務員にペナルティーが与えられると報告しなくなる。人間はミスをするものであり、そのミスを捉えてペナルティーを課してもあまり効果はない。根本的な背後要因をペナルティーと切り離して追求すべきと考える。
- ・日勤教育を現場任せにしていると、どうしても懲罰的な内容になりがちである。ヒューマンエラー・ヒューマンファクターの視点を取り入れて再発防止に有効な内容に改めるべきである。
- ・事故を起こしたらペナルティーという信賞必罰も必要ではないか。
- ・技術・技量不足に対する再教育の基準を明確にすべきではないか。
- ・お客様の尊い命をお預かりしているのだから、再発防止教育は当然必要であり、事象や原因を正確に把握したうえで、効果的に実施すべきである。

安全諮問委員会としての提言事項

発生した事故の事象や原因を正確に把握したうえで、再発防止のための教育を、現場任せではなく、基準を明確にして効果的に実施すること。

〔提言に対するＪＲ西日本の実施・検討状況〕

平成 17 年 7 月末から、事故の事象・原因に応じて標準的な教育内容等を定めるとともに、事故発生後は原因分析を重視し、事実関係の正しい把握に基づき、新たに配置した指導監が箇所長を支援しながら、再発防止の観点からのより効果的な教育を実施。

乗務員の日常的な管理、指導方法について

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・日常的な添乗指導の結果を、本人にフィードバックすべきである。
- ・添乗指導方法であるが、後ろでこっそり見るような客室添乗には反対である。
- ・後ろから見るのは卑怯だとの意見もあるが、命を預かる運転士達がそれを卑怯と言うべきではなく、実施すべきである。
- ・お客様の目線で見ないとわからないこともあり、客室添乗は実施すべきである。
- ・客室添乗は実施すべきだが、方法論としては、こっそり乗ってチェックするだけに終わることなく、その後すぐに本人に指導することが重要である。
- ・客室添乗を実施するのであれば、マイナス評価だけでなく、褒めることにも使ってほしい。基本動作をやらない人の中には、本人がそれをやることを納得していない場合がある。指差確認があまりに多すぎるところもある。形式的なものを減らして、最低限必要なもののみを指定して、後はオプションでやらせることはできないか。
- ・技術をある程度身に付けた人には自分の性格を気付いてもらうことが重要である。航空分野で開発された「ＣＲＭ(Crew Resource Management)訓練」のコンセプトは気付いてもらうことを前提としている。こういう方法論を打ち出してもらおうと効果的である。

安全諮問委員会としての提言事項

客室添乗を行う場合は結果を速やかに本人にフィードバックし、本人にとって有益な指導であることを気付かせること。

〔提言に対するＪＲ西日本の実施・検討状況〕

集合教育の方向性

- ・年間教育訓練の充実：訓練を行なう指導者の育成を行うとともに、効果的な教育が行なえる訓練方法とし、より充実した年間教育訓練とする。
- ・フォロー教育の制度化：フォロー研修制度を制度化し、カリキュラムを統一して実施する。
 - ア．３ヶ月後、６ヵ月後、１年後、２年後研修の実施
 - イ．定期研修（全乗務員に対する３～５年毎の研修センターでの指導監による教育）の実施
- ・教育設備の充実：現実場面を想定した訓練を実施できる設備を充実するとともに、事故の怖さが実感できる教材を整備し、年間教育やフォロー教育で使用する。
 - ア．現実場面を想定した訓練が可能な運転シミュレータの増設
 - イ．事故の怖さが実感できる教材の充実
 - ・コンピュータ教材に、事故の怖さが実感できるソフトを追加
 - ・ビデオ、パソコン等のビジュアル教材を整備

日常的な管理・指導

添乗結果の「褒める」材料への積極的活用、本人へのフィードバックを徹底することにより、より効果的な添乗とする。また、乗務員室添乗を主とし、客室添乗を補完的に行なうことにより、乗務員の実態把握を行なっていく。

特に新任乗務員については、添乗回数を増やすことでフォローを強化する。

乗務員点呼について

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・点呼では精神状態をチェックしているようだが、寝不足・体調が悪いなどを気軽に言える雰囲気にならないか。今の状態では軍隊のようで、厳粛でありなかなか言いにくいのではないか。
- ・点呼段階では緩めるべきではない。点呼の前段で、ヘルスケアというものがあっても良い。ただし、何か言いたいことが言える雰囲気は必要である。
- ・点呼のときに簡単な質問をして、確認することも効果的である。しかし、点呼するほうが上位で点呼される方が下位となっているように感じる。実際に現場で働くのは社員であり、点呼を利用して社員に情報を補充する場であるべきだ。
- ・乗務員より全体を把握できる点呼執行側（当直）のほうが情報量が多いので、当直から乗務員に対してブリーフィングするのが当然と思う。組織の情報は本人に申告させるのではなく、組織側から伝えることが重要である。
- ・組織の情報は掲示してある。情報は受身ではなく、自分で確認させるほうが記憶にも残るし、主体的に情報に関与する、自分で集めることのメリットもある。軍隊形式に違和感を覚える方もあるが、参加型ブリーフィングに近いものでもあると思う。自分に必要な情報をメモすることは、むしろ上から与えられるブリーフィングより良い面がある。
- ・ポイントを絞った危険予知トレーニング（ワンポイントＫＹ）的なものを点呼の際に行えないか、また、本人に考えてもらう方法など、例えば注意箇所を乗務員に言ってもらって、それを係長と乗務員が相互に確認するやり方を採り入れられないか。
- ・現在行われている大阪車掌区の点呼は対話形式であり、要注意のポイントなども伝達されており、よかったと思う。

安全諮問委員会としての提言事項

- ・点呼は、より良い連携・チームワークの醸成を目的とした見直しを行うこと。
- ・乗務員が必要とする情報が漏れなく伝わるよう、乗務員に不足している情報を当直が補えるような双方向の点呼とすること。
- ・ワンポイントKYなど、要注意作業への意識付けを行うための工夫をすること。

〔提言に対するJR西日本の実施・検討状況〕

- ・乗務員の点呼については、現在も各区所において、以下のような工夫・改善に取り組んでいる。

【点呼で工夫している事例】

- ・過去の事事例や要注意ポイントに対する試問
- ・行路毎の要注意ポイントの相互確認
- ・パソコン等を活用したKYT（危険予知訓練）、信号・機器類の模型を活用した模擬演練 等

- ・今後は、双方向の点呼方式や、乗務員の不安要素を取り除く観点を取り入れた点呼（ ）の深度化を検討。
（ ）管理層（当直側）で把握している情報（個人別不安要素、要注意箇所、乗務員から知り得た行路別の要注意点等の情報）を活用した効果的な点呼

運転士のモチベーション向上策について

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・パイロットは半年毎に試験をし、10年、20年と続けるのは大変な努力の賜物である。パイロットのウィングマークをシニア用に少し色を変えたことがあり、これは意外に効果があったと評価された。自分で気付いて貰わなければならない。運転士の中にも10年、20年と経験のある方が多くいらっしゃると思うが、自分でその経験に確信を持たねばならない。
- ・運転士は、長く続けることがステータスになっていないのではないかと。長く続けていることが自分でも意識でき、周りにもわかり、誇りになる様な仕組みが必要である。例えば、昇進していくにつれて、環状線の運転士、特急列車の運転士、新幹線の運転士となるようなルートなど。
- ・階級名を「指導運転士」「優良運転士」等にしてはどうか。そういう分かりやすい名前だと、対外的にもいい加減な運転はできない。本人の意識も高まる。
- ・階級名を「1級」「2級」と付けている民鉄もある。
- ・制服についてであるが、同じ運転士、車掌の制服が違うのは感心しない。お客様に見せるものではなく、社員同士が自覚できれば良いので、小さなバッジやワッペンが良いと思う。お客様が制服を見て、「新人の運転士だから嫌だ」では困る。
- ・制服・制帽について、航空では機長、副操縦士等は分けている。ある程度違っていても違和感はない。むしろ尊敬され、運転士のモチベーションに繋がるのではないかと。
- ・指導員になれば先々こうなるのだというものを長期的に示せば良く、必ずしも手当だけがモチベーションに繋がるものではない。
- ・運転士には、操縦が難しい機関車を運転したいとの共通の空気がある。
- ・実質的な待遇面も大切だが、そういうプロ意識を少しでも大事にすることが必要である。

安全諮問委員会としての提言事項

- ・ 運転士のモチベーション向上に繋がる仕組みを構築すること。
- ・ 指導員の待遇面や制服等での意識付けを行うこと。

〔提言に対するＪＲ西日本の実施・検討状況〕

- ・ 運転士のキャリアアップの仕組みの深度化
新幹線運転士への運用、特急列車への乗務、機関車等異車種への転換など、キャリアアップの仕組みの深度化について検討する。
- ・ 指導操縦者（ ）及び指導車掌の意識付け
 - ・ 平成 18 年 6 月から、手当ての改善及び新設を実施
 - ・ 今後は、以下の方向性で検討する。
 - ア．指導操縦者及び指導車掌の指定に関する仕組みの整備
 - イ．指導操縦者及び指導車掌に対し、腕章等の貸与、名札の記載変更
 - ウ．指導操縦者及び指導車掌に対し、教育の深度化による動機付け

（ ）指導操縦者とは、他の運転士に指導を行うことができる指定された運転士のこと

運転士のモラルの維持向上（班制度）

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 先輩が後輩の仕事だけでなくプライベートや、将来のキャリアアップについての相談に乗る、ということをして会社が指定して行う制度が導入されているところもあり、乗務員 5～10 人に 1 人の上司を置く、という体制が取れないのであれば、そういったメンター（優れた指導者。助言者。信頼のおける相談相手）を指定し、インフォーマルな組織作りも効果的ではないか。
- ・ 航空会社では、組織ではなく個人個人で仕事をしており、悩みがあってもいきなり区長の所に行きにくい。そこでお互い助け合おう、ということで班を作った。そうすると「組織の一員である」という意識が高まり、やがて技量の相談にも拡大していき、班長が親身になって話を聞くようになった。そういう関係は非常に大切である。
- ・ 乗務員区は人数が多くて目が届きにくい。管理職とは別の班を作ることを検討して欲しい。
- ・ 指導運転士 1 人の下に 10 人を固定し、この先ずっとその 10 人を見るという形にしてはどうか。

安全諮問委員会としての提言事項

- ・ 運転士のモラルの維持向上を目的とした「班制度」などについて検討を行うこと。

〔提言に対するＪＲ西日本の実施・検討状況〕

- ・ 効果的に機能しているグループ活動の水平展開
- ・ 現在の自主的なグループ活動から、業務としての「班制度」の導入を今後検討