

## 「お客さまの心理」に注目した 車掌に対する異常時放送 訓練ツールの開発



静山 弘美\*



高田雄一郎\*\*



武田 祐一\*\*\*



楠神 健\*

異常時放送に対するお客さまの要望レベルは、年々高まる一方、通常時の放送は自動化が進捗している。そこで、異常時放送のレベルアップに必要な条件を探るため、異常時放送について車掌区所の管理者・指導員および、車掌へのインタビュー調査を行った。その結果、「この放送を行うことでなぜ、お客さまの不安を減少させられるか」という視点に立って考える機会が十分でないことが明らかになった。これを踏まえて、さらに新たな視点から検討した有効な放送スキルの向上をめざして、各現業機関の定期訓練で実施できるパソコンベースの異常時放送訓練ツールを開発した。

●キーワード：異常時放送、お客さまの心理、放送スキル、訓練手法、CAI、指導員、指導員テキスト

### 1. ツール開発の背景と目的

異常時放送に対するお客さまの要望レベルは、年々高まっているが、一方で通常時の放送は自動化が進捗し、車掌が自ら放送する機会は減少している。したがって、異常時放送に対する教育訓練は、今後、一層体系的、かつ実践的に行っていく必要がある。

そこで、各現業機関の定期訓練で実施できるパソコンベースの異常時対応能力向上訓練ツールを開発した。以下にその概要および特徴を述べる。

### 2. 異常時放送についてのインタビュー

#### 2.1 インタビュー概要

当社管内全体の運転環境を考慮してインタビューの対象箇所を決定した。また、首都圏1区所については、インタビューに併せて定期訓練の場に参加させてもらい、定期訓練の流れを観察した。表1にインタビュー調査の概要を示す。

表1 インタビュー調査の概要

対象箇所	首都圏3区所、東北地区2区所
対象者数	48名
インタビュー事項 (管理者及び指導員)	・車掌区所における訓練の現状 ・異常時放送のレベルアップに有効な訓練方法
インタビュー事項 (本線車掌)	・異常時放送訓練を受講しての意見・感想 ・異常時放送の「コツ・ポイント」

なお、表中の管理者とは、主に車掌の育成や指導、管理を主な業務とする助役を指す。指導員とは、車掌の育成や指

導を主な業務として各現業機関に配置されている専門スタッフで、現業機関の定期訓練は、指導員が講師役となって実施されるのが一般的である。本線車掌とは、実際に乗務している車掌のことで、指導員も車掌であることから、区別するためにこのように表現している。

#### 2.2 異常時放送訓練の現状

##### 2.2.1 訓練の現状と問題点

管理者と指導員に対するインタビューから、異常時放送および、その訓練の現状について、以下のような意見が得られた。

- ① 平成18年度に「車掌サービスルネッサンス」(車掌サービス向上をめざした施策)の取組みが実施されてから、異常時放送の訓練を強化しており、年間3~4回は実施している。ICレコーダーやMDレコーダーを使用して放送を録音し、本人が聞きなおして振り返りに使ったり、個人把握に活用したりしている。
- ② 訓練では、具体的な場面を示し、それに対応する放送をしたり、どのような放送が適切かをグループで議論したりしている。
- ③ 放送マニュアルを整備し、支社主催のサービス研修を受講するなどしているが、異常時における文言を覚え、口調や言葉遣いを理解することが中心で、「この放送を行うことで、なぜ、お客さまの不安を減少させられるか」という視点に立って考える機会は十分ではない。

また、開発する訓練ツールについて、以下のような意見が得られた。

(意見) 訓練には、「定期訓練」と「新人育成など対象者を絞って行う訓練」の2つがあるが、車掌全体のレベルアップを効率よく行うのであれば、定期訓練を対象とすべきだ。

なお、実際の訓練状況は、以下のとおりである。

- ① 定期訓練は、年に10回、そのうち現車訓練が年に2回あるので、開発する訓練ツールができる机上訓練は、年に8回(1回2時間)になる。
- ② 1回の訓練で教材を使って訓練できる時間は、30分～90分程度である(区所により違いがある)。

## 2.2.2 現在の訓練に対する課題や異常時放送のコツ・ポイント

また、車掌に対するインタビューからは、現在の異常時放送の訓練に対する課題や異常時放送のコツ・ポイントについて以下のことがわかった。

- ① 訓練でほかの車掌の放送を聞くことにより、参考できるところがあり、自分でも工夫しようと思った。一方、聞いている相手が身内でお客さまではないので、緊張感が足りなかった。
- ② 最初に上手に放送をされてしまうと、後の車掌も自分の放送ではなく、前の人の放送をそのまま真似してしまう。そのため、いざ異常時に遭遇したときに、うまく放送できないこともあった。
- ③ 訓練での放送練習の場合、異常時の状況にある程度理解しているほかの車掌が評価するが、実際の異常時に評価するのはお客さまなので、放送練習ではうまく放送できたと思っていても、実はお客さまには十分理解されていないのではないかという不安がある。
- ④ 運転見合わせが長くなると見込まれるときは、できるだけ実況放送のようにこまめに状況の変化を伝えるようにしている。状況によっては、自分の知識を活用したり、お客さまを巻き込んで味方につけたりするような放送を心がけている。

以上のことから、開発する訓練ツールは次のものとした。

(内容)

- ・「車掌サービスルネッサンス」の取組みと連携できる
- ・具体的な場面を示し、グループで議論できる
- ・お客さまの心理を考えることができる
- ・異常時放送に生かせる運転整理などの知識を学習できる

(条件)

- ・定期訓練を対象とする
- ・訓練シナリオは5つとする
- ・1回の訓練時間は、30分程度とする

さらに、訓練の場で学習したことをその場限りで終わらせてしまうのではなく、継続して取組めるように「普段からの取組み、姿勢として重要なこと」を考えることができる訓練ツールとすることにした。

## 3. 開発した訓練ツールの特徴

### 3.1 異常時場面の選定

#### 3.1.1 新たな視点と有効な放送スキル

インタビュー結果を踏まえ、異常時における基本的な放送スキル(異常時の発生原因、振替乗車、代替経路、運転再開見込みの放送案内スキル)に加えて、新たな視点から有効な放送スキルを検討・分析し、その向上を訓練ツールでめざすこととした。

表2 訓練ツールで向上をめざす放送スキルと具体例

放送スキル	具体例
A 「発生しやすい厳しい状況」における放送案内スキル	・指令から情報が十分に得られない時は指令からの断片的な情報に自分の知識を適切に加えることにより効果的な放送が可能になる。
B 「発生トラブルや運転整理の知識」に基づく指令情報の解釈スキル	・車掌が直接関与しないさまざまなトラブルの復旧手順を学習・理解することにより、効果的な放送が可能になる。
C 「お客さま心理に基づくきめ細かな情報提供」による不満軽減スキル	・お客さまの心理を意識し、社員には常識で放送が不要だと思っても、お客さまにはきめ細かな放送を行う必要がある事項に敏感になれるよう訓練をすると効果的な放送が可能になる

#### 3.1.2 5つの異常時場面

インタビューの結果や訓練ツールで向上をめざす放送スキルから、異常時放送のレベルアップのキーワードとして、次の5点に注目し、異常時場面を設定した。

- ① 地域の情報を集めて、異常時放送に生かそう

【事例】

乗務線区からやや離れた別の線区で人身事故が発生し、運転中止になっていた。車掌は「乗務線区から離れているので、放送は必要ない」と考え、代替経路の乗換駅で運転中止に関する放送をしなかったところ、苦情を多くいただいた。距離は離れていても当該線区をご利用されるお客さまが多くいることがわかった。

【学習のポイント】

異常時放送では、お客さまが求めている情報を的確にご案内することが必要である。そのためには、「自分のお客さまを知る」ことがベースになる。このケースでは、自分の乗務する列車は「どこに行かれるお客さまが多いか」が大事になるとともに、そのためには、新しい線区ができた、大学ができたなど、「地域ごとの状況変化などに興味を持つ」ことがレベルアップにつながる。

② 運転整理を理解して、異常時放送に生かそう

【事例】

人身事故の影響で乗務列車が運転打ち切りになったため、その理由と後続列車への乗換をご案内したところ、「後続列車は終点まで行けるのに、なぜ、この列車だけ打ち切りになるのか」などのご意見や苦情をいただいた。

【学習のポイント】

お客さまの疑問に対しては、「先の列車が詰まっているため、当該列車を途中駅で折返し、列車間隔が空いている区間の列車に充当し、輸送力を確保する」といった「運転整理の基本的な考え方」を知っていると、よりわかりやすい放送ができる。

③ トラブルの復旧手順を知って、異常時放送に生かそう

【事例】

踏切事故のため、駅で抑止になった。指令情報から運転再開見込みを「11時」とご案内したが、その30分後、「負傷者の救出は終了しました。なお、運転再開見込みは11時30分に変更します」との情報が入った。詳しい理由はなかったので、そのまま運転再開見込みの変更のみを放送したら、お客さまから苦情をいただいた。

【学習のポイント】

ご案内で不足していたのは、運転再開見込みの変更理由である。もちろん指令からの情報も充実すべきだが、車掌にも工夫の余地はある。踏切事故をはじめ、トラブルや輸送障害などの復旧手順の知識を持つことである。先の「運転整理」と同様、視野を広く持つことにより、放送のレベルアップが可能になる。

このケースでは、指令の斉放放送から負傷者の救出活動が終了したことがわかっている。そこで、例えば、「負傷者の救出活動は終了しました。今後、自動車の線路外へ

の搬出作業、設備や車両の点検ならびに現場検証が行われます。そのため、運転再開見込みを11時30分に変更させていただきます。」など、お客さまによりわかりやすくご案内することができる。

④ 「お客さま心理」を考えて、異常時放送に生かそう

【事例】

閉そく信号機故障のため、自分の3本先の列車から抑止となった。閉そく指示運転（閉そく信号機が故障した時の取扱いで、当該信号機の手前で必ず停止後、指令の指示を受けてから進入する）を行うことになり、止まるたびにしっかり放送したが、進んでは止まるの繰り返しに、お客さまが不満を持たれた。

【学習のポイント】

ここでの不満の原因は、何度も進んでは止まるの繰り返しが発生したことである。一方、車掌は、繰り返し止まることがあらかじめ想定できたはずである（閉そく指示運転についてある程度の知識は必要）。

したがって、止まるたびにしっかり放送するだけでは不十分であり、運転再開の際に、あらかじめお客さまにこの先どのような運転をするのかをご案内しておくことが大事である。

サービスを担う車掌なので、単に知り得た事実をそのまま放送するのではなく、一旦お客さまの気持ちや立場になって事実を受け止め直したうえで、それに沿ってご案内することにより、お客さまが受けとめやすい放送に近づくことができる。

⑤ 異常時放送のベースになる姿勢を考えよう

【事例】

激しい雨のため、駅で抑止になった。情報を収集するため駅へ行ったり、積極的に車内を回り、お客さまの不安に答えたりした。その熱意がお客さまに伝わり、不満を軽減することができた。

【学習のポイント】

異常時には、お客さまは「約束の時間に間に合うか」「いつまで待ち続けるのか」といったさまざまな不安や不満をお持ちになる。これに対して、車掌はさまざまな知識を持ち、スキルを磨き、適切な情報をお客さまに提供することが大事である。

しかし、何よりも大切なのは、これらの対応のベースになる「お客さまへの姿勢」である。困っているお客さまの立場になって、「少しでもその不安や不満を取り除きたい」という懸命な姿勢である。そのような車掌の姿勢や熱意がお客さまに通じることにより、真のサービスが生まれるのではないかと思われる。

### 3.2 指導員の技量・経験を生かした訓練の構成

訓練効果を高めるために、指導員を活用する工夫を行った。

訓練ツールの内容をパソコン画面で一方的に見ているだけでは訓練の効果は相当限定されてしまう。いかに車掌に自分の問題として受け止め、主体的に考えるようになることがポイントである。そこで、この役割を指導員が担うことで効果的な訓練を実現させようと考えた。

指導員が訓練の担い手としてツールを道具として使いながら、主体的に訓練内容・手順を構想することを支援するため、事例ごとに「指導員テキスト」を作成した。その内容は、指導員への指示ではなく、プランを立てる際の“ヒント”を例示するのみとした。具体的には、車掌への問いかけや説明、グループ討議などの例示であるが、放送例、レベルアップのための取組み、失敗事例などについて、指導員の経験や工夫を示す場を設けたり、参加する車掌に自分の工夫を発言させたり、チャレンジ・セイフティ運動（安全性向上のための社員の取組み）などで調べたり、掘り下げて考えて見たりなど、自主的な学習の促進を図ることなどを重視した（図1）。

## 4. 開発した訓練ツールの導入

開発した訓練ツールは、一枚のCD-ROMに納め、JR東日本のすべての車掌区所に配布した。

しかし、訓練ツールを配布しただけでは、エラー防止ポイントの理解を促進させるための構成や指導員の技量・経験を生かした訓練構成などの工夫が理解されにくく、高い学習効果を期待することが難しい。

そこで、開発した訓練ツールを配布する際、訓練ツールの開発担当者が各支社に出向き、指導助役に対して訓練ツールの長足を説明するとともに、デモンストレーションを行った。

なお、指導助役とは車掌の指導・育成・管理を統括する管理者（助役）のことである。

## 5. おわりに

この訓練ツールは、2008年4月からJR東日本の車掌区所の定期訓練や研修センターでの訓練で導入されている。

今後もヒューマンファクターに関する社員の理解を深め、さらなる安全性、サービスの向上に努めていく。

### 参考文献

- 1) 高田ほか：「異常時の放送案内訓練ツールの開発」, 成果概要集2007

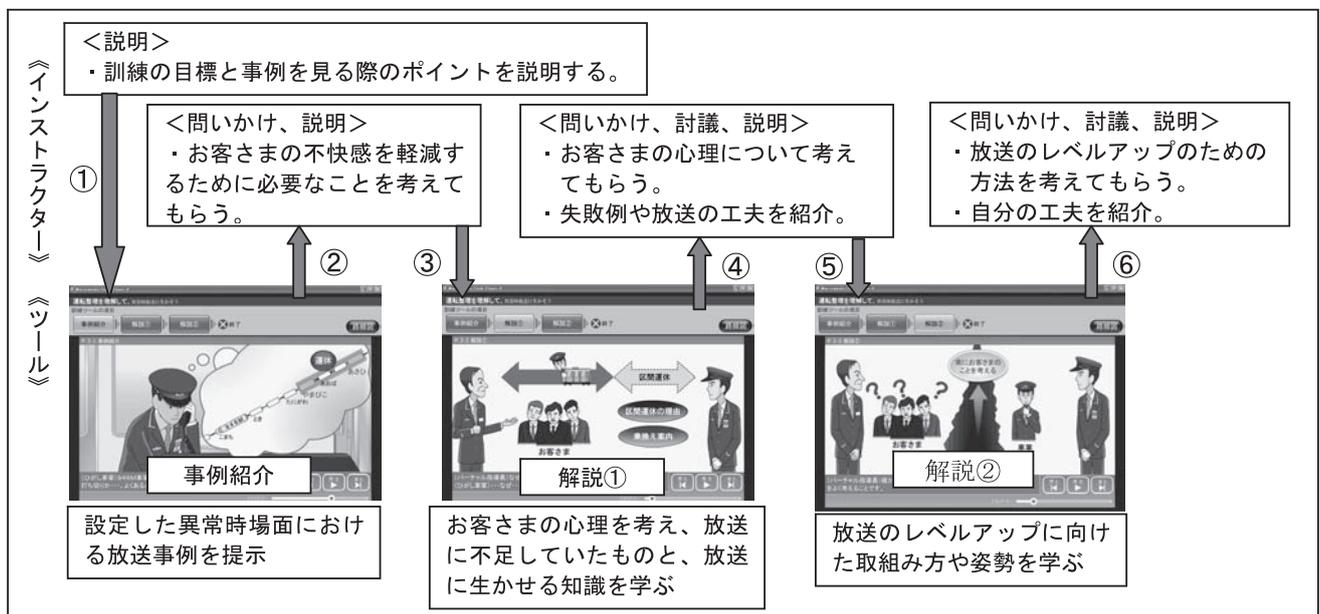


図1 訓練ツールを使った訓練構成例