

鉄道一般
車両
施設
電気
運転・輸送
防災
環境
人間科学
浮上式鉄道

現場社員からの 報告・相談を促す

職場の同僚や管理者に相談しやすい職場であることは、安全風土の重要な側面です。しかし、鉄道の現場作業は管理者と離れた場所で行われています。そこで、現場社員からの相談の機会を増やすための現業管理者の態度や行動を整理し、五つの側面による評価手法を作成しました。また、改善への動機づけを高めるための評価結果の提示方法を検討しました。ここでは、これらの概要を紹介します。



宮地 由芽子
Yumeko Miyachi
人間科学研究部
安全性解析研究室
室長
【専門分野】応用心理学、
経営工学



村越 暁子
Akiko Murakoshi
人間科学研究部
安全性解析研究室
主任研究員
【専門分野】社会心理学、
組織心理学

はじめに

職場の安全風土の醸成には、現場の管理者（助役、指導者）による職場社員への配慮が重要です。悩みや作業上の不安を相談しにくいと、結果として職場社員は業務に集中できず、「意識の迂回」や「雑念」などと表現される状態に至り、ヒューマンエラーの発生が懸念されます。しかし、鉄道の現業職場は、「時間が不規則」、「勤務時間が違う」、「職場が離れている」、「単独作業」、「毎日顔を合わさない」などの作業の都合で、現場管理者と社員がずっと対面しているわけではありません。

一方、近年、積極的な関わりや早期の気づきへの対応がさまざまな分野で求められ、コミュニケーション能力の基本としてとくに「傾聴（人の話をよくきくこと、☞参照）」が注目されています。しかし、従来研究は、対面の場を前提とした検討が多く、そもそも

社員からの相談の機会をどのように増やしたらよいかについての具体的な検討は不十分でした。

そこで、社員からの相談の機会を増やすための現業管理者（助役、指導者、以下、管理者）のコミュニケーションスキルの評価手法を開発しました。また、管理者の行動や態度の改善への動機づけを高めるための評価結果の提示方法の検討を行いました。ここでは、これらの概要を紹介します。

相談しやすい管理者の特徴

社員から相談しやすい管理者は、ふだんどのような人でしょうか。

具体的に把握するために、78社の鉄道事業者の管理者に対するアンケートや、1社3職場にまたがる43名の管理者と社員に対するヒアリングなどの調査を実施しました。

その結果、社員は、相談しやすい相

☞ 傾聴

相手の話集中し、注意して耳にとめる、耳を傾けることです。

「きく」に対応する言葉は“聞 (hear)”, “訊 (question)”, “聴 (listen)”の種類がありますが、とくに、話し手の心情をおもに感じ取ることを主眼におく場合は、“聴く”が使われます。

表1 「管理者コミュニケーションスキル評価手法」の評価項目の例

評価尺度		評価項目
ふだん	話す機会を増やす行動	特に用はなくても、雑談や世間話をする 褒めることがないか常に考え、些細なことでも声をかけ、褒める
	個人把握のための行動	若手が参加する懇親会や食事会に積極的に参加する 社員の勤務予定を把握する
相談や面談時	相談された時の態度	相手の状態や性格に合った対応をする 時間が無い時は、後日、時間をとる約束をする
	相談や面談時の話し方	注意事項を伝える時は、具体的な事例で説明を行う 相談内容がミスや失敗の時は、今後の課題やコツを話す
	対応終了時と終了後	相手が話したいことを全て話せてから、終了する 後日、受けた相談の検討状況を相談した本人に説明する

I. 職場の中で最もつき合いが短い部下に対して、あなたが、ふだんされていることや御自身の考えに最も近い選択肢の数字(1, 2, ……5)を1つ選び、○で囲んでください。

	あてはまらな く まじく	はまら ない あまり あて	ど んな し も な い	や あ て は ま る	と り あ て は ま る
ア) 特に用はなくても、雑談や世間話をする	1	2	3	4	5
イ) 褒めることがないか常に考え、些細なことでも声をかけ、褒める	1	2	3	4	5

図1 「管理者コミュニケーション評価」の回答方法(一部抜粋)

手として、“自身の性格や立場を理解したうえで的確な回答を返してくれる人”を求めており、“共通点(趣味、前職、年齢)があり、ふだんから会話の頻度が多い人を選んでいる”という意見が多くみられました。一方、管理者は、声かけや相談を受けるタイミング、相談や面談時の態度、対話時の内容、注意事項などの伝達方法、相談を受けた後の取り扱い、管理者どうしの共有化など、相談されやすくなるためのさま

ざまな工夫をしていることがわかりました。

これらの調査結果や先行研究(☞参照)をふまえて、社員へのコミュニケーションを促すための管理者の態度・行動の評価項目を作成しました。次に、社員からの「相談を受ける機会の多さ」と「社員の異変への気づき」の二つの指標を作成し、作成した評価項目の得点(回答者が社員へのコミュニケーションを促すための態度や行動をして

いるかどうか)との関連性を分析しました。

たとえば、現場の管理者から得たノウハウには、「気になる様子があっても、本人から相談があるまで話しかけない」や「自分のプライベートの携帯番号を教え、いつでも連絡してよい」といった態度・行動もありました。しかし、分析の結果、これらの項目は、「相談を受ける機会の多さ」や「社員の異変への気づき」とは関連がみられませんでした。これらは、社員から相談してくることを促すものです。悪影響があるわけではありませんが、こうした消極的な管理者の態度は望ましいものではないことが確認できました。

分析の結果、二つの指標と関連が高い34の評価項目(表1)をまとめ、管理者の自己評価(5件法: 図1)から五

☞ 事故の背景要因を分析するための聞き取り調査手法

事故やトラブルの防止のための聞き取り調査手法と、手法の導入を支援するための教育プログラムを開発しています。

この手法は、関係者の行動や発生状況などの十分な情報収集を行うためのものです。積極的傾聴や認知面接法などの心理学の技術をもとに、とくに鉄道の現業機関の管理者向けの留意点を整理しています。



つの評価を行う手法を作成しました。

- ・話す機会を増やす行動
- ・個人把握のための行動
- ・相談された時の態度
- ・相談や面談時の話し方
- ・対応終了時と終了後

これらは、「ふだん」と「相談や面談時」の二つの場面に分かれています。

「ふだん」の場面では、「管理者から積極的に社員に声をかける」などの、話す機会を増やすための積極的な態度や行動がポイントです。また、そのためには、ふだんから社員一人ひとりのことをよく知ろうとする個人把握のための行動もポイントとなります。

「相談や面談時」の場面では、過去に社員から相談を受けた時や面接をした場面で誠実に対応できたかどうか、今後、相談を受けやすくなるかのポイントとなります。たとえば、社員から相談を受けた時は、相手の状態や性格に合った対応が求められます。もし、何か管理者から説明が必要である場合は、具体的な事例で丁寧に説明した方が好印象です。また、面談を終らせる時は、こちらの都合ではなく、相手が話したいことをすっきり話してから終らせるようにした方がよいということです。

さらに、妥当性の確認のために、これらの行動や態度ができていく程度と社員から受ける相談の頻度を、相談の内容別に分析しました。

この結果(表2)、「気がかりや改善要望」については、五つの評価尺度すべてと関連していることがわかりました。一方、「取扱いミスの報告」については、相談を受けた時や面接をした時の態度や行動との関連がみられた。また、「自身や家族の健康」や「結婚や育児等の生活」などのプライベートに関する相談は、ふだんから話す機会を

表2 管理者の態度・行動と社員からの相談内容の対応関係

社員からの 相談内容	評価尺度	ふだん		相談や面談時		
		増やす機会を 話す機会を	個人把握の ための行動	相談された 時の態度	相談や面談時 の話し方	対応終了時 と終了後
気がかりや改善要望		○	○	○	○	○
取扱いミスの報告				○	○	○
職場の人間関係		○	○	○	○	
自身や家族の健康		○	○	○		○
結婚や育児等の生活		○	○			
給与・金銭関係		○	○			

注) 表中の○印は、関連あることを示す

増やし、個人把握のために相手のことをよく知ろうとする態度との関連がみられました。

評価結果の提示方法

評価値は、各項目に対する回答値(5件法に対応する1~5の値: 図1)から、平均50、標準偏差10に標準化した偏差値を算出します。これは、すなわち、標準化された主成分得点です。

また、回答者への結果は、評価点とコメント(強み・弱み・社員からの期待)を提示します(図2)。

これらの結果の提示内容について、モニター調査(3職場、計10人)を実施しました。モニターの管理者に、自身の評価結果(評価点とコメント)を読んだ後に、提示内容の有効性の確認のための質問(今後の改善の参考になるか)と否定的な印象がないかを確認する質問(嫌な気分にならないか)を行いました。その結果、10人中9人から、各自の評価結果を読んだ後に「嫌な気分にはならない」、「今後の参考になる」との意見を得ることができました。

さらに、「今後の参考になる」という回答の内容的な妥当性を確認するために、今後、改善しようと思うことの内容の具体的な内容の説明を求めました。その結果、各自が改善しようと考えている内容のうち、7割が「(弱みについてのコメントの中で)とくに社員から期待されていること」に関したものであり、また6割が自身の「弱み」についてのコメント内容に関連したものでした。

一方、モニター調査の参加者全員が、「強み」の情報は「あった方が良い」と意見しました。また、「自身の評価結果を読んで嫌な気分になった」、「評価結果は、今後の参考にならない」との意見は、「強み」の情報が提示されなかった人にみられました。

「弱み」についてのコメントは、今後取り組むべき改善の内容を示すものです。しかし、評価を受けることそのものに否定的な印象をもち、嫌な気分になっていては、評価結果を素直に受け入れ、改善する気にはならない可能性があります。評価に対する否定的な感情(リアクタンス)をもたせないためには、「強み」についてのコメント

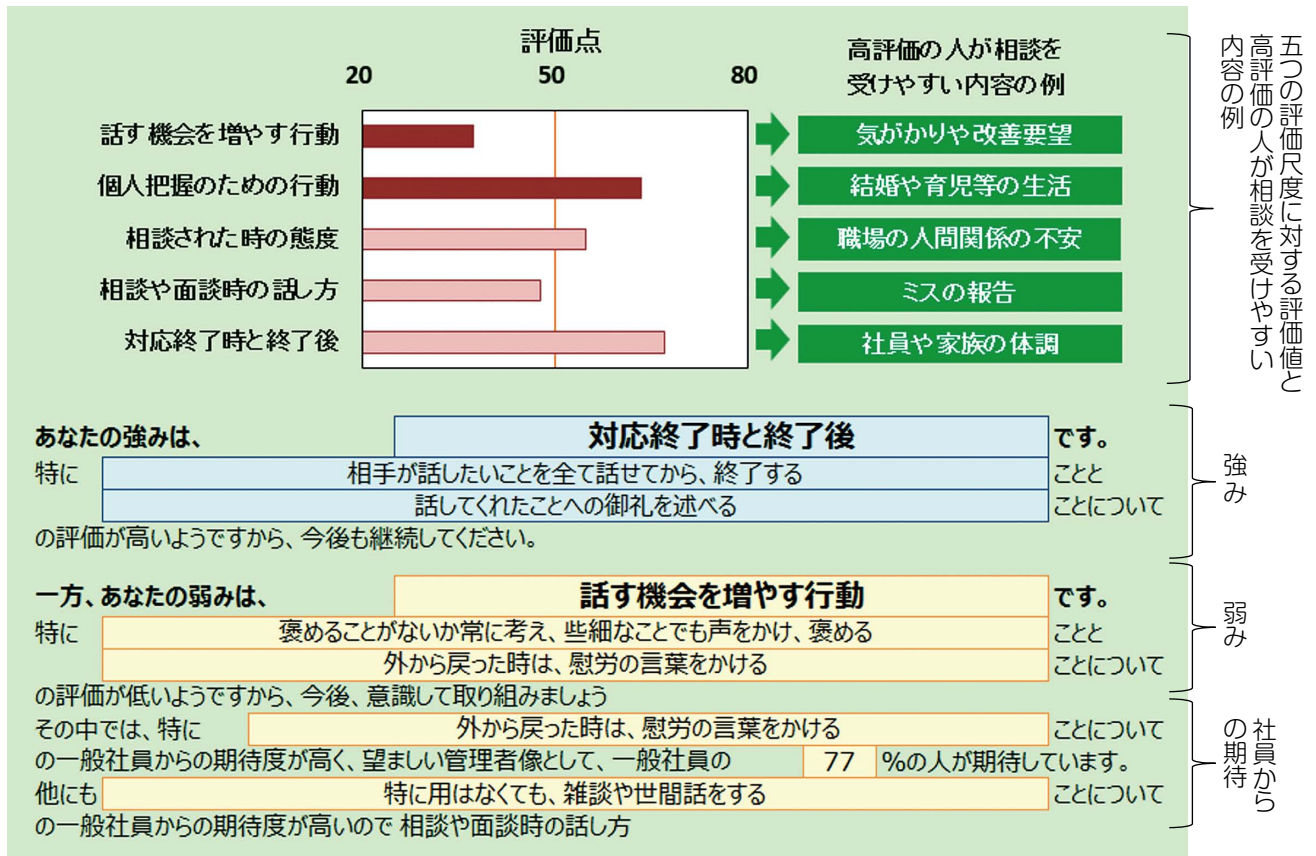


図2 評価シート出力例

も重要な情報です。

なお、評価項目には、「褒めること
 はないか常に考え、些細なことでも声をかけ、褒める」という1項目が含まれています。管理者が褒める態度を示してくれると、社員と話す機会が増えるのと同様に、管理者も褒めてもらえると、心を開き、改善のための情報を受けとめやすくなります。

おわりに

ここでは、社員からの相談の機会を増やすための管理者のコミュニケーションスキルの評価手法および、改善への動機づけを高めるための評価結果の提示方法について、概要を紹介しました。

なお、鉄道総研では、さまざまな職

種に対応して、管理者のコミュニケーションスキル評価、職場社員の期待度評価などの調査の実施など、職場の実態に合わせた評価支援を実施しています。これまでは、下記のような機会を活用する際の支援を行ってきました。

- ・定期的な自己チェックとして
- ・現場長による指導の前
- ・管理者研修の前

今回紹介した調査は乗務員職場を対象としていましたが、すでに、工務系や営業系の職場への適用も実施済みです。

職場の同僚や管理者に相談しやすい職場であることは、安全風土の重要な側面です。誰でも、自分の話をしっかり聞き、受けとめてくれる相手に対して、悪い印象をもつことはないでしょ

う。適切な傾聴は、職場内の信頼関係を良好にし、安全対策を実行していく時の積極的な取り組みを促すことにもなります。今後も、鉄道における安全風土醸成の支援に関する研究を進めていく所存です。RRR

文献

- 1) 宮地由芽子, 村越暁子, 畠山直: 現業管理者のコミュニケーションスキル評価手法, 鉄道総研報告, Vol.31, No.11, pp.5-10, 2017
- 2) 宮地由芽子, 鍋木俊暁, 岡田安功: 事故の背景要因に対する聞き取り調査手法と教育プログラム, 鉄道総研報告, Vol.29, No.7, pp.5-10, 2015