

REPORT

特集：安全・安定輸送を支える「実践力」の養成
「東京メトロ総合研修訓練センター」探訪

学び、磨き、 「安全文化」を高める。

総合研修訓練センターを通してみる人材育成の現場

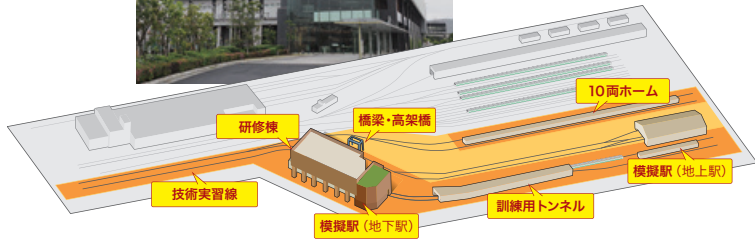
2016年4月に開所した東京メトロの「総合研修訓練センター」。広大な敷地内には、総延長700mにおよぶ訓練線と研修棟があり、センター内の鉄道施設は、すべて営業線と同等のものが設置されている。座学だけではなく、現場で起こり得る事象を再現して、知識と技術を磨き、総合力を高めるための研修・訓練を実施する——その研修体制の注目度は高く、開所からの2年間で数多くの企業や50力国以上の国が視察に訪れている。総合研修訓練センターを通して、東京メトロの人材育成理念を紹介する。

文◎茶木 環／撮影◎織本知之

特集：安全・安定輸送を支える「実践力」の養成

[東京メトロ 総合研修訓練センター探訪]

■総合研修訓練センターの概要



「鉄道事業の原点である『安心』をお客さまに提供し、『安全』を支えるのは、社員一人ひとりの力。総合研修訓練センターの役割は、社員一人ひとりが腕を磨くための場と仕組みを提供することにあると考えている。営業線と同じ環境で、時間の制約がない、失敗を恐れずにできる訓練の場。同じ職種だけでなく、部門を超えて全職種

が参加する訓練も実施できるようになった」と人事部総合研修訓練センターの川上幸一所長は語る。

総延長700mにおよぶ訓練線

それでは主な設備を見ていこう。駅構内をすべて実機で再現した「ステツプアップステーションセンター（SSC）」は、主に駅係員の接客トレーニングに使用される。券売機や自動改札機など駅務機器の故障時のメンテナンス訓練や接客応対研修がここで行われる。「改札が有人だった時代、改札には何人が配置されていたので、新人は先輩にアドバイスをもらいながら仕事を覚えていくことができた。今は自動改札で、改札には1人しか就かないので、OJTが機能しない。定期的にとレーニングすることによって、お客さま視点に立った質の高いサービスとは何かを自ら考え、身に付けてもらう」（川上所長）

SSCと直結して設置されている模擬駅には3両ホーム（70m）があり、実際の駅のホームと同じ設備が揃っている。また、エスカレーターなどの設備や壁面、床下の一部がスケルトンになっており、内部構造を見て学ぶこともできる。3両編成の実車を走行・停車させて、ホーム・列車監視業務訓練などさまざまな訓練が行われる。「運転士や車掌、駅係員に必要な実践的な訓練がここでできる。例えばド

「地下鉄の父」の人材育成理念を受け継ぐ

東洋で最初の地下鉄・上野―浅草間が開通したのは、1927年12月30日。その開通に尽力し、後に「地下鉄の父」と言われる「東京地下鉄道株式会社」の早川徳次は、大量輸送の基盤は安全であるという思想を持ち、乗客の安全を担う社員たちの教育に早くから力を入れていた。体系だった人材育成の歴史も古く、1938年には神奈川県・逗子に研修施設「聖智寮」を建設、本格的な社員教育を開始している。

以降、「聖智寮」の思想を受け継ぐ研修施設の歴史を振り返ってみると、1942年に「私立交通営団青年学校」を設立して、職業科において職員教育を実施。同校は1951年に「交

通営団教習所」と改称した後、組織改正を経て、1989年には人事部から独立した「研修所（附属機関）」として新たに設立されている。2004年には東京メトロ誕生に伴い、「研修センター」に名称変更した。

研修センターには、電車運転シミュレータやCAIシステムなどが整備され、2006年には模擬駅による研修施設「ステツプアップステーションセンター（SSC）」、2007年には「事故に学ぶ展示室」を開設するなど、機能の拡充が進められてきた。

そして、この研修センターを中核として、各所に点在していた各部門の研修施設を統合し、2016年4月、江東区新木場に開設したのが「総合研修訓練センター」である。

敷地面積は約2万7000㎡。5階建ての研修棟に加え、総延長700mにおよぶ「営業線に準じた訓練線」を備えているのが最大の特徴だ。延べ床面積約1万9000㎡の研修棟には、模擬駅やホーム、部門ごとの教室や各種設備が整備されている。

「鉄道事業の原点である『安心』をお客さまに提供し、『安全』を支えるのは、社員一人ひとりの力。総合研修訓練センターの役割は、社員一人ひとりが腕を磨くための場と仕組みを提供することにあると考えている。営業線と同じ環境で、時間の制約がない、失敗を恐れずにできる訓練の場。同じ職種だけでなく、部門を超えて全職種

が参加する訓練も実施できるようになった」と人事部総合研修訓練センターの川上幸一所長は語る。

総延長700mにおよぶ訓練線

それでは主な設備を見ていこう。駅構内をすべて実機で再現した「ステツプアップステーションセンター（SSC）」は、主に駅係員の接客トレーニングに使用される。券売機や自動改札機など駅務機器の故障時のメンテナンス訓練や接客応対研修がここで行われる。「改札が有人だった時代、改札には何人が配置されていたので、新人は先輩にアドバイスをもらいながら仕事を覚えていくことができた。今は自動改札で、改札には1人しか就かないので、OJTが機能しない。定期的にとレーニングすることによって、お客さま視点に立った質の高いサービスとは何かを自ら考え、身に付けてもらう」（川上所長）

3両ホームの模擬駅は「センター中央駅」の駅名で、訓練線が建物外にある「センター西駅」の模擬駅3両ホームを結ぶ。訓練線は、運転実習線と技術実習線の二つのエリアがあり、模擬駅ホームを結ぶ運転実習線は、通常列車が走行するトンネル区間と地上区間を兼ね備えたエリアで、実車を使用した総合的な訓練が実施される。技術実習線は非通電のエリアで、失敗を恐れず、設備の分解や修理などの実地訓練が行えるようになった。



人事部 総合研修訓練センター 所長

川上幸一
Kouichi KAWAKAMI



駅構内をすべて実機で再現したSSC。模擬駅ホームにつながる。



上／模擬駅ホームでの営業部門研修。車掌合図を学ぶ。右・右下／バリアフリー研修では、ロールプレイングで障害のある利用客へのサポート方法を習得する。



実機を使って故障時の対応などを訓練する。



駆動部分がガラス張りで見組みが見られるようになっている。



また、橋梁・高架橋もトラス橋梁、プレートガーター橋梁、RC高架橋、PC高架橋の4種が整備されており、軌道や土木構造物の維持管理に関する訓練に活用されている。

「橋梁は構造が複雑なので座学だけでは理解しにくい。部材がどういう役割をしていて、どこに力が溜まるのか、どこが劣化しやすいのか。自分の目で見てこそ理解できる部分が非常に多い」（川上所長）

営業線と同等の鉄道施設を備えた総合研修訓練センターは、東京メトロの全技術を集約した訓練拠点だ。実践に即した訓練で現場を体感し、実践力の向上を目指す。また、研修棟での座学と実技の組み合わせにより、さらに大きな学習効果が生まれているという。

座学＋訓練で即時性の高い研修へ

研修棟には、各部門の職域に対応する教習室が設置されている。シミュレータ・車両教室には7000系・16000系のモデルが設置されており、前面・後方に映像を映し出し、走行音や車両の揺れを発生させながら、本番さながらの模擬運転ができる。座学で異常時対応を学び、シミュレータで疑似体験をしながら事例ごとの対応を実践的に習得する。シミュレータには異常時を含めた約150パターンのメニューが組み込まれているという。

また、信号教習室には、鉄道模型の



鉄道本部 営業部 営業企画課 課長補佐

高山雅行
Masayuki TAKAYAMA

ほか、実物の信号装置・連動装置・転つ機などが設置され、信号に関わる知識を学ぶ。電気教習室には変電・電気室・機械・信号・通信などの電気設備が備えてあり、列車運行に影響がない環境下で、装置の仕組みや保守を学べるようになっている。いずれの教習室にも座学スペースがあり、即時性の高い教育効果が期待できる。

そのほか、多機能トイレや駅施設の床・壁・天井の構造を「見える化」し、防音・防振仕様や排水などの仕組みを理解するスケルトン教習室、スプリンクラーが作動した際の実際の様子を体験したり、止水板の設置訓練などを行うスプリンクラー教習室などが設置されている。

「営業線と同等の訓練線や実物に触れて学べる教習室の充実した設備で、研修内容が格段にレベルアップした。社員も熱意を持って研修や訓練に取り組んでいる」と川上所長は、総合研修訓練センターの意義を語っている。

OJTトレーナー制度を導入

総合研修訓練センターは人事部付き

特集：安全・安定輸送を支える「実践力」の養成

【東京メトロ 総合研修訓練センター探訪】



エントランスのエスカレーターを上ると、ガラス扉越しにSSCが見えてくる。

の施設で、人事部が全社、各部門、各現業の研修・訓練を統括する。

「各部門の研修や訓練内容はそれぞれの部門で組み立て、人事部が把握しながら実施している。その仕組みは以前と変わっていないが、総合研修訓練センターが開所して以降は、部門間で研修の交流が生まれ、プログラムの良い点を相互に取り入れるなどの成果が上がっている」と川上所長は語る。

駅係員の育成や乗務員の養成では、見習い1人に対し、1人の指導員が実技（技能）の指導を行っている。この水平展開として、例えば工務部では、新入社員1人に先輩1人をトレーナーとして付け、実務面を指導するOJTトレーナー制度を採用している。

「長年の経験に培われた知識や技能には、誰もが共有できる形に明示化できる形式知と、明示化できない暗黙知がある。その両方を伝えていくのが『人財』教育だと考えている。総合研修訓練センターでの研修・訓練とOJTトレーナー制度で『人』を育てる。地下鉄の人財育成と言えば東京メトロと言われるようにしていきたい」（川上所長）

新入社員の教育については体系が固まり、トレーナーとなる社員の教育が次の課題だ。また、研修・訓練自体を検証する研修管理システムの必要性も挙がっている。

「学びたいと思ったときに必ず学べる環境が整っているようにしたい。そ

のためには、何が足りないのか、改善点はどこかを常に考え続けている」と川上所長は語っている。

施設を活用した部門別プログラム

取材時には、新入社員を対象に営業部門のバリアフリー研修が行われていた。障害のある利用客をサポートする研修だ。

「鉄道事業の中で駅係員はお客さまと最初に接する仕事なので、知識と技能を備えた上で、おもてなしの心を持ち、お客さまの心に寄り添うサービスを提供できるようにすることが目標」と鉄道本部営業部営業企画課の高山雅行課長補佐は語る。

SSCは多様な案内パターンが再現できるように設計されている。「お客さま個々のニーズやケースに対応する接客は、知識を補う経験や思いが必要になる」（高山課長補佐）ので、ロールプレイングで学習する。

また、模擬駅ホームや車両が使えるようになり、営業部門研修の幅も広がった。線路にモノを落とした、列車のドアに鞆や衣服が挟まった――営業



鉄道本部 工務部 工務企画課
課長補佐

桐畑 猛
Takeshi KIRIHATA



10両編成の車両を据え付けられる模擬駅もある。



模擬駅は実車を走行・停止させることが可能で本番さながらの訓練ができる。写真左は訓練線にある延長180mのトンネル。



訓練用の橋梁・高架橋は4種が設置されている。

線で起こり得るさまざまな事象を想定しながら、トレーニングを積んでいく。「中でも効果が高いのは列車を停止させる訓練。実際にホームと電車を使えるので、具体的にイメージしやすい。以前は教室内で資料を使いながら講義をしていた。ここでは併せて実践的な訓練を行って、連続した動作の流れを体で覚えることができる」と高山課長補佐はその効果を語る。

営業部門の新人社員は総合研修訓練センターで1カ月の研修を受けた後、現業に配属され、1カ月後に5日間の研修を受ける。その後は4年目にフォローアップ研修があり、サービスマインドを学ぶ営業部門研修は年に1回、実施されている。

一方、総合的な訓練施設で研修成果を挙げている部門の一つに工務部門がある。新入社員には約2カ月間の研修期間が設けられるが、会社全体の研修、工務部門共通の研修をそれぞれ1週間行なった後は、軌道・土木・建築の専門分野に分かれての研修となる。

「総合研修訓練センターには線路、トンネル、橋梁など本物と同じ鉄道施設が整っている。かつては新線建設などで線形や土木構造の計算をしたり、営業線の保守管理の基盤となることは現場で仕事をしながら学んでいったが、現在は現場で学ぶ機会が少なくなってきた。本物と同じ施設を見て触って体験しながら学ぶ研修は成果が高く、大事なことはここで徹底的に

身に付けさせたいと考えている」と鉄道本部工務部工務企画課の桐畑課長補佐は意欲的だ。

中でも、営業線に準じた訓練線が整備されているメリットは大きい。これまでは座学で学び、改めて現場に足を運んで実習していたが、ここでは教室で座学で学んだ後、訓練線に移動して、施設の構造を実地で学ぶことができる。さらに再び教室に戻って、体験で得た知識をフィードバックできる。さらなるメリットは時間的な制約が減少したことだ。営業線施設を使用した訓練は、終電後の夜間に、あるいは車両基地の一部で行われていたが、それも解消された。

「一連の時間的、空間的制約が解消されたことが、学習効果の高さにつながっている」（桐畑課長補佐）という。

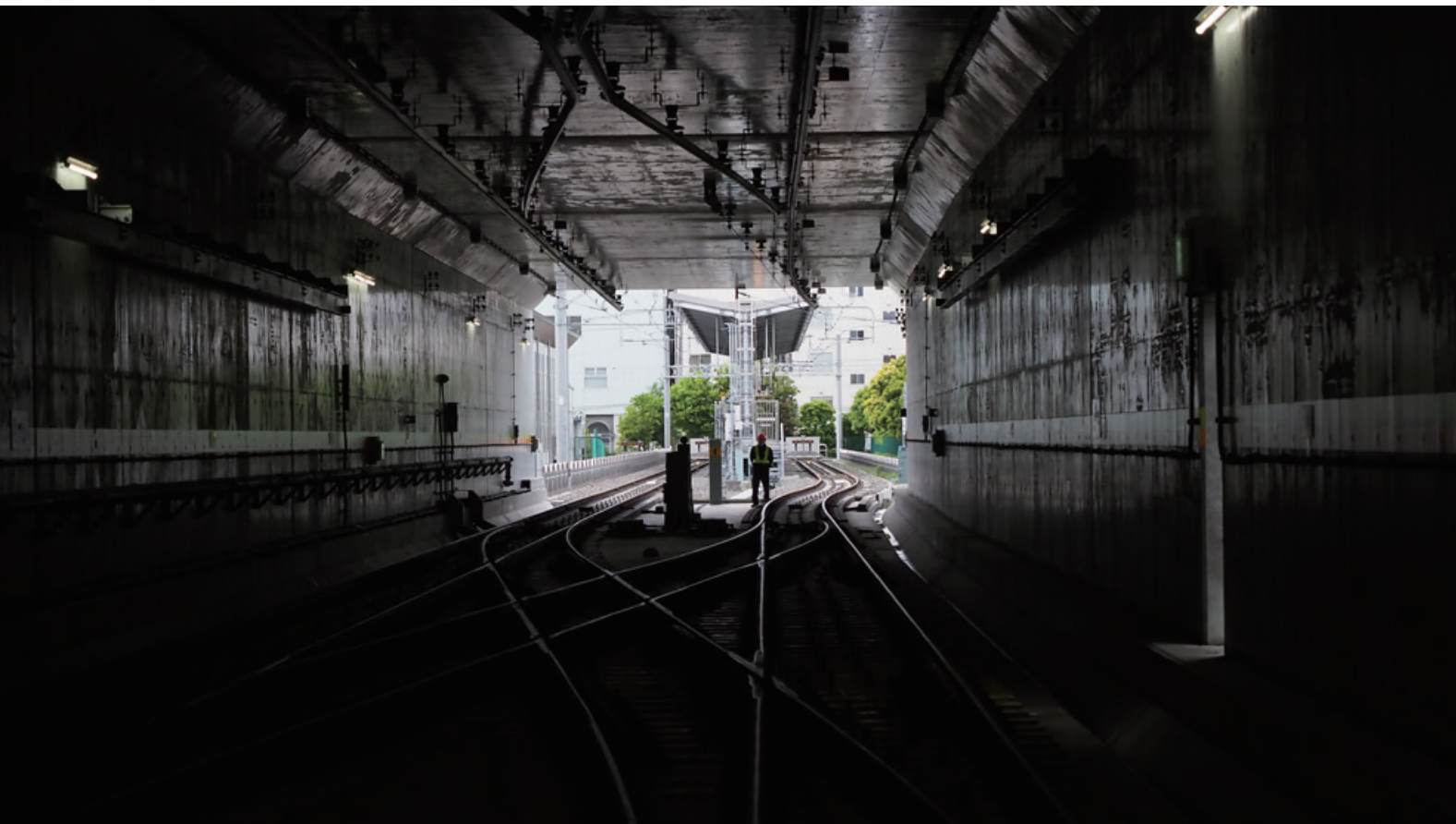
また、東京メトロではトンネルや建築物の点検・補修結果をすべてデータ化して蓄積しており、それらも研修で大いに活用されている。例えば、トンネル内でタブレットをかざすと、バーチャルでひびなどの事象が現れ、変状やランクが示される。実際に基づき、点検・補修の知識と技能を身に付けていくわけだ。

「トンネルなどの鉄道施設は経年で劣化していくので保守がますます重視されていく。壊れてからでは遅い。その前に気づける目を養う必要がある」と桐畑課長補佐は語る。

実際の検査や保守は終電後から始発

特集：安全・安定輸送を支える「実践力」の養成

【東京メトロ 総合研修訓練センター探訪】



トンネル内は複線になっている。センター西駅側の出入り口近くにはX型の分岐器が設けられている。

までの約3時間の間に行うため、作業を効率的に行う訓練も欠かせない。

「工務部門の夜間作業が完遂されないと、翌朝の始発は運行されない。直に接することは少なくとも、自分たちの仕事はお客さまに確実に影響があるという意識を強く持って、安全を守る社員になってほしい」と桐畑課長補佐は語っている。

国土交通省指定の運転士養成所

東京メトロの研修センターは、2004年に国土交通省から動力車操縦者（運転士）養成所の指定を受け、運転士の養成を行っている。運転士の養成期間は学科3カ月半、技能講習4カ月で、試験を含めると9カ月に及ぶ。

「動力車操縦者養成研修は、運転士として必要な知識・技能を習得することを目的に行われる養成プログラムで、シミュレータや訓練線を活用している。シミュレータはほぼ毎年改良され、映像だけではなく、音や揺れ、速度までリアルに再現された環境下で訓練できる。訓練線では、運転士だけではなく、車掌と一緒に合同訓練ができるので、全体的な視野を養い、現場での対応力を身に付ける意味でも効果が高い」と人事部総合研修訓練センターの山田政紀課長補佐は解説する。

養成期間だけではなく、その後の研修においても、総合研修訓練センターの存在は非常に有意義だという。国家

資格を取得して運転部に配属された後も、1年後に4日間、3年後に2日間のフォローアップ研修が行われる。

「車両や各種設備の性能向上で、車両や信号の故障は確かに減少したが、異常時には乗務員の対応が必要になる。現場ではなかなか経験できないことをシミュレータと訓練線を使って実践的に習得する。養成期間とはまた異なり、現場経験を積んだ後の研修の意義はひときわ大きい」（山田課長補佐）

また課題として、「知識や技能を磨く段階で意識も一緒に高めていくことができれば理想的だが、保安装置などの機器が進化してきた中では、かつてと同じやり方では難しい面もある。異常時には、どう判断し、どう対応するのか、何をなすべきなのか。乗務員としての使命と意識をより深いところで理解してもらえようように指導していきたい」と山田課長補佐は語る。

運転士も車掌も養成段階で指導員が付くが、指導員によって指導内容に差異がないように、総合研修訓練センターでは指導員の研修も実施するなど、幾層もの教育を実施しているという。



人事部 総合研修訓練センター
課長補佐

山田政紀
Masanori YAMADA



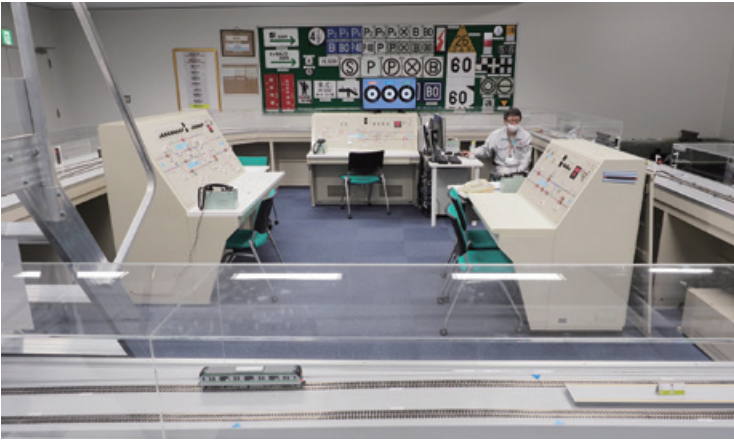
電気設備のすべてを備えた「電気教室」。



上／信号に関わる知識を学ぶ「信号教室」。右／教室室内に設置された転てつ機。



「シミュレータ・車両教材室」では、より現実に近い環境の中で訓練が行われる。



駅設備の仕組みを見て学ぶ「スケルトン教室」。

部門を超える、部門内で競う

総合研修訓練センターが開所して行われるようになった新たな訓練の一つに「部門横断訓練」がある。各部門の研修設備が集約されたことにより、全職種が一堂に会した訓練が行えるようになった。

東京メトロには9路線あるが、それぞれに異なる特徴を持つため、路線ごとに各部門の社員が集まり、過去に発生した事故やトラブルから事案を想定して、発生から運行再開まで、一連の対応と作業の流れをトレーニングする。自身の職務を確認し果たすとともに、他部門の動きを理解し、各部門への連絡の仕方などを身に付けることが、訓練の狙いだ。その後はディスプレイカッションによって気づきを共有し、個別の役割と連携の両面から異常時の対応を学ぶ。

一方、部門内では専門技術などの向上を目的とした「技能競技会」や「接客選手権」が開催される。技能競技会は車両・工務・電気など技術部門別に開催される競技会で、与えられた課題において、いかに早期に復旧できるか、路線別に競う。また、接客選手権は営業部門で開催されるもので、各職場の代表者が出場。利用客のさまざまな要望に対応しながら、接客技術を競う。

こうした競技会は、いずれも事前には練習を重ねる必要があるため、各社員の技術や技能を自発的に磨く好機と

なっている。

事故の教訓を伝える安全繋想館

鉄道の安全・安定運行のためには、鉄道事業に携わる社員としての「安全意識」の育成も重要だ。

総合研修訓練センター内には、安全に対する決意を社員が胸に刻む、「安全繋想館」という特別な空間がある。

2000年3月8日に発生した日比谷線の列車脱線衝突事故では、乗客5人が死亡、64人が重軽傷を負った。同事故や過去に起こった事故の貴重な教訓を形骸化させることなく、「同じ過ちを二度と繰り返してはならない」という強い決意と、さらに安全意識の高い企業風土を築き上げていくことを目的に、開設されている。

「安全繋想館は、文字通り、安全に対する社員の想いを繋いでいく場。過去に起きた事故をきちんと語り伝え、社員の一人ひとりがそこから多くのことを学び取り、安全文化を構築していく」と鉄道本部安全・技術部安全推進担当の山口浩二課長はその役割を語る。

同様の施設は前研修センターにも「事故に学ぶ展示室」（2007年開設・95㎡）があったが、ここでは340㎡を充当し、安全意識のさらなる啓発のため、7設備を充実させた。

過去、「事故に学ぶ展示室」の開設も担当した山口課長は「当時は、既存



地下鉄の父、
その志を受け継ぐ

【早川 徳次】Noritsugu Hayakawa

早川徳次は、現在の山梨県笛吹市に生まれた。旧制甲府中学、第六高等学校を経て、1908年に早稲田大学法科を卒業した。南満州鉄道に入社して後藤新平に出会った早川は、やがて後藤が通信大臣と鉄道院総裁に就任すると、自らの新たな道として実業界における鉄道事業を選択する。自ら志願して就いたのは、鉄道事業の現場業務だった。中部鉄道管理局庶務から新橋駅手荷物係、改札係、車掌などを経験したが、当時、大卒者がこうした仕事を担当するのは非常に珍しいことだった。早川は、後藤新平の「金を残すは下、仕事を残すは中、人を残すは上」という考えに強く影響を受けるとともに、鉄道の現場における実務体験から、「鉄道事業は人によって為されている」という思想を培っていったのだろう。

総合研修訓練センターのエントランスに展示されている早川徳次を顕彰するパネル。

Column



早川がつくらせた「四聖人」像。



早川の講話をまとめた『社員讀本』。

東洋初となる地下鉄の開業に最も貢献した早川徳次は、地下鉄の発展に尽くすとともに、社員教育も熱意を持って進めた。早川の人づくりの思想は『社員讀本』や、「四聖人」の設置にも表れている。早川が築いた「人づくり」の礎を振り返る。

「およそいかなる世にも、
仕事をすることに大切なるものは
人である」
早川徳次の「人づくり」

社員への講話をまとめた『社員讀本』

1881年、現在の山梨県笛吹市に生まれた早川徳次は、旧制甲府中学、第六高等学校を経て、1908年に早稲田大学法科を卒業した。南満州鉄道に入社して後藤新平に出会った早川は、やがて後藤が通信大臣と鉄道院総裁に就任すると、自らの新たな道として実業界における鉄道事業を選択する。自ら志願して就いたのは、鉄道事業の現場業務だった。中部鉄道管理局庶務から新橋駅手荷物係、改札係、車掌などを経験したが、当時、大卒者がこうした仕事を担当するのは非常に珍しいことだった。早川は、後藤新平の「金を残すは下、仕事を残すは中、人を残すは上」という考えに強く影響を受けるとともに、鉄道の現場における実務体験から、「鉄道事業は人によって為されている」という思想を培っていったのだろう。

1927年12月30日に日本初の地下鉄が開通し、延伸を続けていく中、早川は人材育成についての体制を整えていく。1938年、神奈川県・逗子に研修施設「聖智寮」を設置し、ここで合宿訓練など社員の技能向上だけではなく精神修養のための教育を行い、本格的な社員教育をスタートさせた。技能と人徳の両立。これこそが早川が目指していたものであり、聖智寮は早川の人材育成への熱意を具現化した施設だった。多忙な毎日ではあったが、早川はここで訓練を行う社員たちのために、自らもできるだけ足を運び、社員たちに語りかけた。

こうした早川の社員に向けた講話をまとめたものが『社員讀本』である。聖智寮が設置された翌年の1939年、東京地下鉄道創立20周年を記念して発行された。「およそいかなる世にも、仕事をすることに大切なるものは人である」という一文から始まるように、仕事人としてだけではなく、日本人として、また人間としての生き方をも、社員一人ひとりに説いたものである。

理想的な人間の象徴として教える四聖人の像

聖智寮に始まり、今日の総合研修訓練センターまで、東京メトロの歴代の研修施設には、早川がつくらせた「四聖人像」が置かれている。世界の四聖人はキリスト・釈迦・孔子・ソクラテスが挙げられることが多いが、早川はソクラテスではなく、飛鳥時代の政治家・宗教家として多くの業績を残した聖徳太子を挙げ、聖徳太子は「和」、キリストは「敬愛」、釈迦は「慈悲」、孔子は「人の道」を教える存在として、「理想的な人間の象徴」とした。現在、四聖人像は総合研修訓練センター2階に展示されている。おのずと、研修・訓練に取り組む社員たちの目に触れることも多く、志を持つ社員たちに大きな影響を与えている。

早川自身も非常に自己を律する人間であり、どんなに遅く帰宅しても翌朝は早起きして、観音経を唱えてから町内を一回りするるのが日課だったという。早川は1940年に地下鉄事業の実業界を去ることになるが、引退後も山梨の生家に「青年道場」をつくる計画を立てていた。残念ながら道場の完成を見ることなく1942年にこの世を去ったが、実際に道場の建設も進められていたという。

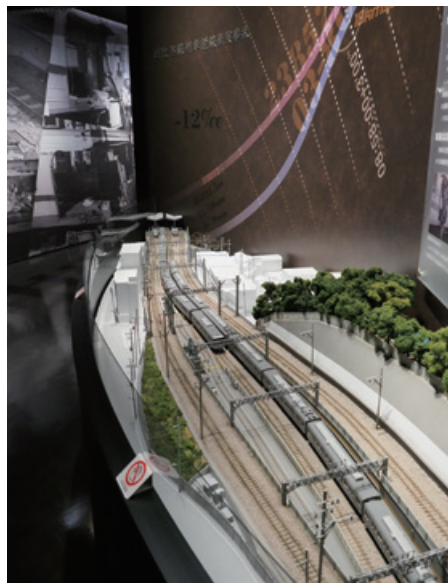
地下鉄の父として知られる早川は、地下鉄建設で大変な苦勞をしながらも「いつかきっと、東京中にクモの巣のように地下鉄が張り巡らされる日がある」と語っていた。人々に大きな驚きと期待を持って迎えられた開業以降、東京の地下鉄は、早川の意思を受け継ぐ社員の日々の努力によって発展を重ねている。先見性に満ちていた早川の言葉が実現した現在、早川が将来を見据えて目指した人づくりのDNAもまた東京メトロに受け継がれ、人材育成が行われている。



安全懇想館の「視聴覚教室」。



なぜ事故は起こったのか。「展示コーナー」では事故の教訓を学ぶ。



事故の現場状況を伝えるジオラマ。



日比谷線列車脱線衝突事故を今に語り伝える写真パネル。



事故現場から回収されたまくら木を展示。

この安全懇想館を活用して、全社員を対象に、安全研修を行っている。同館で研修を受けた後、日比谷線の事故現場にある慰霊碑に向かう。この形式で行う安全研修は、同館の開設を契機に始められ、2年が経ち、グループ企業を含む全社員が受講した。

「1巡目では日比谷線の列車脱線衝突事故がいつどうやって起きたのかを

の研修センター内に後から展示室をつくることになったため、スペース的にも制約があった。当時、構想はありながらもできなかったことが安全懇想館で実現できた」と説明する。

館内は、入口に、日比谷線列車脱線衝突事故の事故現場が写真パネルとともに曲線を描いて再現され、事故現場から回収されたまくら木と事故状況を伝えるジオラマが展示されている。

展示コーナーでは、そのほかの事故の故障、損傷品が展示され、デジタルサイネージで事故を解説する。

「受け身で終わることがないように、体験プログラムも用意している。失敗を経験する機会がないと『自分は事故を起こさない』と自身を過信してしまいがちになる。『人間の起こす過ち（エラー）には、必ずその背景（要因）がある』ことを十分理解してもらうために、ヒューマンエラーを疑似体験できるようにになっている。過ちを未然に防ぐ、自らを振り返り考えることを通して得られる『気づき』を期待している」（山口課長）

「私たちが担う鉄道事業は経営上、集客という目的を持つため、華やかに見える部分もあるが、たくさんの方々の命をお預かりしている。輸送の責任の重大さ、安全が根底にあってこそ快適性や楽しさがあるのだということ、しっかりと伝えていきたい。個々の社員が鉄道事業に携わる者としての使命感を持ち、自らの業務に当たる。鉄道が毎日きちんと動くこと、毎日の安全・安定運行こそが社会貢献につながるのだという意識を強く持つてほしい」（山口課長）

安全研修は今年7月から2巡目に入る。鉄道事業の原点は「安全」にある——社員一人ひとりが、事故の教訓をしっかりと胸に刻みながら、安全を確保するためのたゆみない努力を続けている。

「私たちが担う鉄道事業は経営上、集客という目的を持つため、華やかに見える部分もあるが、たくさんの方々の命をお預かりしている。輸送の責任の重大さ、安全が根底にあってこそ快適性や楽しさがあるのだということ、しっかりと伝えていきたい。個々の社員が鉄道事業に携わる者としての使命感を持ち、自らの業務に当たる。鉄道が毎日きちんと動くこと、毎日の安全・安定運行こそが社会貢献につながるのだという意識を強く持つてほしい」（山口課長）

説明した。今度は、同じ内容を繰り返すのではなく、その先を示し、同じようなことを起こさないために自分たちができることは何かを考えるようにしていきたい」と山口課長は語る。

日比谷線の列車脱線衝突事故から18年が過ぎ、事故後に入社した社員は6割を超えた。



鉄道本部 安全・技術部 安全推進担当 課長

山口浩二
Koji YAMAGUCHI

民鉄業界が一体となって、 輸送の安全確保に取り組む。

運輸安全マネジメント 内部監査員研修

運輸安全マネジメント 内部監査員スキルアップ研修

2006年10月1日、運輸事業における安全の確保を目的とした「運輸安全マネジメント制度」が導入された。これを受け、日本民営鉄道協会では、2007年度に運輸安全マネジメントに関する研修会を立ち上げ、以降、継続して研修会を開催している。



運輸安全マネジメント内部監査員研修／講義

「運輸安全マネジメント制度」の運用を支援

2005年4月に発生したJR福知山線の脱線事故に鑑み、国土交通省は鉄道事業法を改正、2006年10月に「運輸の安全性の向上のための鉄道事業法等の一部を改正する法律（運輸安全一括法）」を施行し、「運輸安全マネジメント制度」を導入した。

運輸安全マネジメント制度の目的は、運輸事業者自らが安全管理体制を構築し、継続的に改善していくことで、輸送の安全性を向上させていくことにある。運輸安全マネジメント制度の導入により、鉄道事業者は、安全管理規程の作成・届け出、安全統括管理者および運転管理者の選任・届け出、内部監査の実施などが義務付けられた。国は、その安全管理体制の運用状況を確認する「運輸安全マネジメント評価」を実施する。

同制度の導入に伴い、日本民営鉄道協会（民鉄協）の会員各社は、同制度の理解を深める研修の開催を望んだ。これに応えるため、民鉄協は関東鉄道協会と協力して、運輸安全マネジメントに関する研修会の開催を決定。2007年1月に、公益財団法人鉄道総合技術研究所のISO審査登録センターから講師を招き、1日コースの「安全マネジメント管理者等研修」（15人参加）、2日コースの「安全マネジメント要員および安全マネジメント内部監査員研修」（15人参加）を開催、会員各社の好評を得た。

また初年度は、多くの鉄道事業者が、国が取りまとめた「安全管理規程に係るガイドライン」に沿って安全管理体制を構築して運用を開始する、その渦中にあったことから、同年6月から7月までの間に、「安全マネジメント管理者等研修」を2回（45人参加）、「安全マネジメント内部監査員研修」を4回（108人参加）、継続して開催し、会員各社における運輸安全マネジメント制度の運用を支援した。

翌2008年からは、内部監査要員の監査に関する基礎的知識の修得を目的とした「運輸安全マネジメント内部監査員研修」を毎年開催しており、民鉄協が開催する運輸安全マネジメントに関する研修会はこれまで

延べ2000人以上が受講している。

ちなみに、このような取り組みは2007年度から関西鉄道協会、2008年度から九州鉄道協会、2009年度からは中部鉄道協会でも行っており、3協会に所属しない地域の鉄道事業者については、民鉄協が、会員であるなしにかかわらず、研修会への参加を受け付けている。

中堅担当者を対象にスキルアップ研修を開催

「運輸安全マネジメント内部監査員研修」の受講者は、大手事業者では内部監査担当部局の監査員となるべき社員を中心に選定され、人事異動もあるため、各社から毎年複数人が参加している。また、異動の頻度が少ない中小事業者では、内部監査員の養成を目指すとともに、監査を受ける現業機関の社員も受講させて内部監査体制の強化に取り組むケースも少なくない。

一方、2008年から研修会が継続して開催される中、会員各社からは、社内で活動中の中堅担当者向けに「中級コース」の設営を希望する声が上がっていた。これを踏まえて、民鉄協では研修内容の検討を重ね、2015年2月に「運輸安全マネジメント内部監査員スキルアップ研修」（19人参加）を試行的に開催。翌2016年からは、全国3カ所（計4回）で定期的に研修会を開催している。

研修は、内部監査が有効な改善施策と結び付くように、内部監査員のスキルアップを目的とした内容となっており、鉄道総合技術研究所の講師の指導の下、グループディスカッションを行いながら、与えられた課題の解決に取り組む方式を取っている。参加者からは、グループディスカッションを通じて「他社の取り組みや考え方から学ぶことが多い」「自社の課題の解決方法が見つかった」などの感想が寄せられており、同じ立場で学び合う会員間の情報交換・情報共有の場ともなっている。

現在、民鉄協では、内部監査の初心者を対象に2日コースの「運輸安全マネジメント内部監査員研修」を東京で年に8回開催し、中堅担当者を対象とする1日コースの「運輸安全マネジメント内部監査員スキルアップ研修」を東京で2回、大阪で1回、その他の地域で1回開催している。

運輸安全マネジメント制度の導入から11年が過ぎた2017年4月、国土交通省では「運輸安全マネジメントの今後のあり方」と題し、社会環境の変化に応じたガイドラインの見直しとして、人手不足や高齢化、テロ、新たなリスクとして考えられる感染症等、さまざまな事項について強く認識し、率先して対応を行っていくべきであると提言している。

日々刻々と変わる社会環境の変化に伴い、安全管理体制もまたさらに充実強化していくことが求められる。民鉄協では、会員各社とともにより充実した研修制度をつくりあげていく。

■運輸安全マネジメント内部監査員研修：開催回数と参加人数

2008年	6回	142人	2013年	7回	186人
2009年	7回	116人	2014年	8回	197人
2010年	8回	197人	2015年	8回	207人
2011年	8回	198人	2016年	8回	209人
2012年	7回	186人	2017年	8回	204人

■運輸安全マネジメント内部監査員スキルアップ研修：開催回数と参加人数

2016年	4回	91人	2017年	4回	71人
-------	----	-----	-------	----	-----