

## 4．中間とりまとめにあたっての安全諮問委員のご意見等

永瀬 和彦 委員長

### 1．1年間の取り組みについて感じたこと

垣内前社長と山崎現社長のお二人が今回のような事故を二度と起こさないために、「JR西日本の体質を変えたい」と心底から思っておられるであろうことを、お逢いする度に感じて来た。私自身も今回の事故についてだけではなく、過去に起きた幾つかの事故についても原因の一端が「会社の体質」にあったのではないかと考えている。だから、会社首脳陣が今取り組んでおられる姿に共感を覚えるし、その方向も基本的に間違っていない。

しかし、JR西日本の組織は巨大であるがため、首脳が意図しておられることを実現するのは相当大変である。率直に申し上げるなら、私は御社の体質が一朝にして大きく変わるとは思っていないし、そのようにはお考えにならない方がよいと思っている。逐一お話をしてはいないが、事故後も「今までと全く変わってないな」と私自身が感ずる場面に、何度か遭遇してきたからである。

だから、本来の目的を達成するまでには相当の長丁場になることを充分念頭において、長期的な視野に立って対策に取り組んで下さればと思う。

### 2．特に強調して提言させて頂いたこと

本委員会発足時に首脳から安全憲章を変えたいとお話があったとき、私は即座に「旅客鉄道会社」として最も心しなければならぬこと、即ち、「お客様の大切な命をお預かりしている」との条文を是非入れるべきであると申し上げた。経営理念について意見を求められたときにも、同じことを申し上げた。社員アンケートの結果を拝見すると、同じ意見を持つ方が多数おられことを知って意を強くした。そして、この文言は経営理念と安全憲章の双方の巻頭に取り入れられることになって、本当に良かったと思っている。

次に私が申し上げたことは、社内のそれぞれの分野を担う専門家を育ててほしいと言うことである。鉄道は社会一般の企業とは全く異なる独特の企業文化を持っている。そして、高度に近代化された鉄道は、いろいろな分野の専門家がいないければ、安全で、しかも、効率よく運営することはできない。そして、そのような専門家を一般社会からはリクルートできないのである。だから、鉄道は長い年月をかけて自前でこのような専門家を育てて行かなければならぬ。

ところで、鉄道における日常業務の多くはほぼ同じ作業の繰り返しである。したがって、大事故が起きた時や首脳陣が問題を改善する意図をもって事に臨もうとした時を除いては、専門家は上層部から必要性を認められる機会も少なく、その存在が社内で広く知られることもないであろう。場合によっては、会社の上層部はそのような専門家の存在すら忘れていたこともあり得ると思う。今回の事故をきっかけに専門家の必要性が広く認められ、しかも、そのような専門家が著しく不足していることが明らかになった。これは、ある意味では良かったと考えるべきである。

鉄道が独自に涵養しなければならぬ専門家とはどのような分野なのかを先ず議論する必要がある。そして、そのような者を育てる仕組みを作り、さらに、専門家を大切にする雰囲気は社内醸成しなければならない。このようなことを達成するには、本当に長い時間が掛かるであろう。しかし、会社の体質を根本から変えるためには、これ以外の方法はないと私は思っている。

### 3．今後、御社に期待すること

JR西日本は日本の多くの鉄道会社の中で、稀に見る立派な経営理念と従業員規範を持つ会社となったのではないだろうか。この素晴らしい理念や規範に値する会社にJR西日本を育てて行くことが経営者や従業員の方々に課せられた最大の責務であり、それと同時に、事故で尊い命を失われた多くの方々の御霊に報いることにもなると考えている。

## 1. この1年間の取り組みについて

平成17年4月25日に発生した快速電車脱線事故の対応策として、JR西日本では直ちに安全性向上計画を作成して、全社を挙げてその実践に向けた取り組みが行われた。

マスコミをはじめとする社会一般は、時間の経過とともに、当該事故の悲惨さを忘れ去る傾向にあるが、被害に遭われた方々にとっては、忘れることのできない災害であるに違いない。会社は、その償いをするよう誠意をもって交渉にあたっているが、被害者を含む社会一般が真に望むことは、二度と再び同様な事故を発生させないような確固たる「再発防止対策」の構築であろう。それは、6節15項目に亘る安全性向上のアクションプランを確実に実践できる体制を確立することに他ならない。

JR西日本は、安全推進体制の組織強化をはじめ、全社的緊急安全ミーティングの開催、日常業務の中から潜在的リスクの発掘と対策の策定プロセスの充実、教育訓練体制の改善、コミュニケーションの改善、事故再発防止対策の構築、運行・設備面での安全対策など安全性向上計画に盛り込まれた主要項目に加えて、新たな経営理念の策定、安全に関わる改善提案制度や安全研究所の設立など、設備機材への安全投資も含めて全社を挙げて取り組んできた。

安全諮問委員会は、これまで安全性向上計画を実践していく上で必要と考えられる提言を行い、アクションプランを現場に浸透させるための具体策を検討してきた。しかし、その過程において、第三者の視点である諮問委員の意見は、会社の長い伝統の下に築かれてきた既成概念を変えるだけの力を持っていなかったように思える。例えば、慣用語の問題（事故の芽）、業務実施要領の問題（出勤時の点呼）や組織内コミュニケーションのあり方など、思い切った発想の転換に困難さがあることが分かった。しかし、諮問委員会には、社長以下上級幹部が構成メンバーとして参加しているため、同種委員会でありがちな「委員の一方的な意見を羅列して答申する」ことはなく、実践可能性などの面からも十分議論されて、着実に実行されてきた。安全性向上計画達成への全社を挙げた会社の真摯な取り組み姿勢は、社会からも順当に評価されるものと考えられる。

特に、事故防止に向けた新たな取り組みについて、「安全研究所の設置」、並びに「事故の資料館の設置」については、迅速な決断によって設置若しくは設置準備に着手されたことに対して、敬意を表するものである。また、睡眠時無呼吸症候群（SAS）対策の一環として、新技術の導入に踏み切られた決断も同様に、社会から高く評価されるべきであると考えられる。

## 2. 中間報告にあたっての提言

事故後一年の区切りにおいて、中間報告をまとめるにあたり、これまでの検討段階で提言しきれなかった意見を追加的に述べたいと考える。

### 1) 会社が変わったことを前面に！

はじめに、事故の再発防止対策を期待しているすべての関係者並びに社会に対して、「事故後に会社はこのように変わった」という具体的改善項目を示すことによってはじめて信頼性を回復することが可能になると思われる。安全を最優先する意識を役員はじめ社員全体が持てるような取り組み方策や、現場から失敗経験や改善提案が率直に報告できる環境の整備などを具体的に挙げるのが求められている。組織改善に向けて、思い切った発想の転換を可能にする組織的取り組みが必要である。

## 2) 教育システムと方法論の充実

その一つに、教育システムと方法論を改善することが挙げられる。例えば運転士の資格取得後も<sup>きりょう</sup>技能の維持向上を図れるような制度に改善する。年次訓練やリカーレント・トレーニングという形で定期的にシステムの変更点や技術の進歩に合わせた技能維持体制を定着させて欲しい。さらに、一方的な教授方法ではなく、積極的に訓練に参画させて、意見を述べながら教育内容の重要性に気づいてもらえる教育手法を採用する、など一人一人のモチベーションを高めるような改善が求められる。具体的には、「指導層の育成システム」の構築と、最近産業界で注目を集めている航空分野で開発された「CRM(Crew Resource Management)訓練」の導入などである。CRM訓練には、「気づきの文化」が盛り込まれていて、ベテラン層にも抵抗なく受け入れられる特性を有し、高く評価されている。さらにこの訓練は、適時なブリーフィングの実施によって、情報を共有化してチーム能力を向上させる効果も期待できることが明らかとなっている。運転士や車掌のみならず、指令や保線作業員、後方支援部門の職員に至るまで幅広い層の社員に有効であると考えられる。

## 3) 業務実施要領の改善

また、長い伝統のもとで形骸化傾向にあると言われるマニュアルや方式基準についても、新しい時代や若者の価値観に適合したものに改善することが、日常業務の安全性を高める要因になると考えられる。具体的には、指差し呼称や喚呼などの、個人の資質に依存する業務の遂行方式に加えて、例えば列車の運転中には、車掌と運転士と指令が無線電話やインタフォーンを通じてチームワークを保ちながら、より質の高い作業を遂行できる方式の採用などである。その際、コミュニケーションの重要性に関する「気づき」の教育やチームワークが不可欠であるが、この認識を教育する上記のCRM訓練手法が有効に機能すると考えられる。

## 4) 事象の背後要因を探求する手順の確立

オーバーランなどの不具合が発生した場合にも、当事者だけに「しっかりしろ」と叱咤するのではなく、その背景に潜む多くの背後要因を探求して、それらを排除し、改善する手順を確立するというヒューマンファクター的な取り組みがもっとも有効な再発防止対策を導くこととなる。したがって、仕事の質の維持を当事者の資質のみに期待するのではなく、当事者を取り巻くマニュアルや、機材、作業環境の改善など、広い視野から対策を打ち出していく必要がある。今回設置された「安全研究所」では、このようなヒューマンファクターの視点からの研究を展開して、その成果を有効に活用することが期待される。

安全性向上計画推進の一環として、「事故の芽(名称の改善が期待される)」報告制度に寄せられた事例を詳細に分析し、その背後要因を探求して、そこに手を打つ試みが諮問委員会に報告された。これは安全報告制度の望ましい運用要領であり、このような地道な分析・研究作業も新設の「安全研究所」に所掌させることが推奨される。

## 5) 安全性向上行動計画の進捗状況の評価

さらに、今後の取り組みにも関連する課題であるが、行動計画の進捗状況とその効果を評価して開示することが、社会への説明責任を遂行することとなり、信頼性の回復にも役立つものと思われる。その根底には、CSR(Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)の発想が基盤となっていなければならない。すべての利害関係者、つまり株主(投資家)、利用客、従業員

員や協力会社そして地域社会や地球環境といったすべてのステークホルダーを対象とした、企業の取り組みを前面に打ち出す必要がある。最近、企業のコーポレートガバナンスが重要視されているが、この一部では、企業自体の業務監査体制の充実を強調している。安全性向上計画の行動計画でいえば、計画を実施するだけでなく、その進捗状況を確認した上でその効果を評価するという、内部監査の機能を発揮することが求められている。

他社においては、事故後信頼回復への取り組みとして、社内に行動計画の実施状況を検証する部署を設けて、自主的に内部監査を行い、さらに社外学識経験者で構成する検証委員会を設置して、客観的に実施結果の検証作業を行った上で、監督官庁や地域社会に報告する方式を採用している事例もある。

厚生労働省が推奨している「リスクマネジメントシステム」導入のガイドラインでは、新しいマネジメントシステムや行動計画を発動した場合は、Plan-Do-check-Act のPDCAサイクルに載せてスパイラルアップに向上させていくことを勧めている。今、取り組んでいる安全性向上のための行動計画の実践についても、このような手順を踏んで成果を評価しながら、着実に歩を進める必要があると考える。

このような発想のもとでは、安全性向上のための活動計画は、いま正に評価の段階に差し加かろうとしている。組織の機能を活用してあらゆる角度から評価し、必要に応じて改善していくことが、信頼性の回復に不可欠であると考えられる。

そこで、前述した安全研究所の有効活用の一環として、客観的かつ学際的な評価手法を開発することも視野に入れる必要があると考える。たとえば、(財)鉄道総合研究所の研究成果である「鉄道における組織・職場の安全風土評価手法」などを参考にして、JR西日本独自の科学的評価手法なども開発していく必要がある。

さらに、活動成果の評価にあたっては、現場の実情や意識の変化を正確に評価する手法を用いることも有効である。具体的には、現場の監督層や指導層へのアンケート調査、インタビュー調査などであるが、この手法は、評価結果の正確性を高めるだけでなく、評価のプロセスにおいて、現場の末端に至るまで会社の安全性向上への取り組み姿勢を周知させ理解させる効果も期待できる。

また、緊急安全ミーティングを再度実施して、その結果を事故直後の記録と比較検討する評価方式も有効である。これらは、文字通り、全社を挙げての安全性向上への取り組み体制の確立にもつながるものである。

## 6) 労使間の協調体制の構築

次に、会社と組合が一体となって安全推進に取り組む姿勢の確立を提言したい。日本の労使関係は、企業内組合の形態をとっており、相互に依存度が高いことは言うに及ばない事実であるが、安全に関わる事項は互いに協力し合って「共通の目的」に向けて協力する姿勢を確立して欲しいと考える。両者の情報量と熱意を結集すれば、さらに効率的で質の高い安全対策を立案し実践することが可能になると考えられるし、社会に対する信頼性の回復も一層加速されると確信する。労使間において、過去に多くの交渉経緯があることとは思われるが、この緊急時にこそ思い切った発想の転換を図り、歩み寄りを行うことによって、労使相互の協調体制の確立が可能になると考えられる。

## 7) 事故発生時の広義の危機管理体制の充実

安全性向上計画の検討を進めている平成18年1月24日に発生した伯備線スーパーやくも9号触車事故に関しては、事故直後に意見を述べたとおりであるが、この事故に関しても社内で徹底的に事故分析を行い、直接原因並びに背後要因を探求して、迅速に実効性のある再発防止対策を打ち出すことが肝要である。これまで長い伝統の下に築き上げてきた保線作業の実施要領にどのような欠陥があったのかを徹底的に分析して改善しなければ、同様事故の再発防止は不可能である。また、平成14年11月に発生したJR塚本駅での救急隊員死傷事故の直後に打ち出した再発防止対策は、今回事故の抑止に機能していなかったのか、それは何故か、などについてもこの際徹底的に探求する必要がある。現場における作業実施要領の改善や安全対策の改善、指令とのコミュニケーションの実施状況などを徹底的に検討する必要があると考える。このようなヒューマンファクターに関する調査・研究活動の展開も、新設の安全研究所に期待される。

井村 雅代 委員

「ピンチはチャンス」という言葉がありますが、まさしくこの言葉が今のJR西日本に当てはまると思います。この方が良いとわかれば、この方がより安全をお客様に提供できるのだとわかれば、今やらなければ今変えなければいけないのです。今、変えなければ、今、変わらなければ、いつ変えるのですか？この機会を逃せばJR西日本はもう変わらないと言っても過言ではないと思います。犠牲になられた多くの方々に報いることは二度とこのような事故を起こさないように会社が安全に向かって大きく変わる事、進むことなのです。それをしたとしても犠牲になられた方々に報いられたとは私は思えません。でも、これしか犠牲になられた方々に対しJR西日本はなすべき事はないのです。

## 1. この1年間の取り組みについて

安全諮問委員会に参加させていただき、まず感じることは諮問委員会でこう変えるべきだと言う意見がでると会社側が次回までに改良しようと動きはじめる姿勢がみられたこと、したがって、改善のスピードが早く進むのではという良い予感がしたことでした。でも、「予感」ではだめなのです。どれだけ素晴らしい事を決めても、それを社員全員がどう実行するか、

素晴らしい理念ができたとしても、その理念をどう浸透させ、徹底させるかなのです。

## 2. 強調して提言させて頂きたい事

何でも注意し合える社内の雰囲気

人間には「慣れ」という困ったものがある。始めは緊張しているけれど、だんだん当たり前になってくる。これに各自がどう立ち向かうかなのです。物事にはなんでも二つのとり方があります。社内の同僚に注意されたとき「自分のしていることに文句を付けられた。」と取るか、「良かった！社内で注意されたので、ここで直せばお客様に迷惑をかけなくて済んだ。」と取るかなのです。後者のように解釈して当然だと思います。なぜなら、JR西日本の全社員が「お客様の安全」と言う同じゴールを持っているからなのです。気軽に社内で注意しあえる雰囲気を作り上げていくこと、簡単なようで非常に難しいこの事ができる会社にこの機会に変わっていただきたい。

運転士と車掌のチームワーク

私には理解できない不思議なことがあった。事故列車の車掌が何故、事故現場を離れたのか。それは会社の中では自分の仕事を各自が100パーセント遂行するという考えのもとでの行動であったのだ。運転士と車掌がお互いに業務についている時の最も大切なパートナーであるはずなのに、まったく違うところからの指示のもとお互いに干渉せず自分の完璧な仕事を目指していた。運転士と車掌に前と後ろから挟みうちにしてもらい安全を確保してもらっていると確信している乗客の感覚とはあまりにもかけ離れている。運転士と車掌がお互いを知る事、理解する事、安全を確保するために干渉する事は大切な事である。そのためにはハード面の改良も必要になってくるだろう。一人ひとりが100%の仕事をする。そして、チームワークを感じながら動く...すると、一人の力は100%を超える力を発揮するのです。

労使一体

リーダーが変わらなければ、その集団は絶対に変わらない。しかし、リーダーが変わろうとしても一人ひとりが変わらなければその集団は変わらない。でも、全員が同じゴールを

持てば集団は変わる。今、JR西日本には「安全」と言う同じゴールがあるのです。緊急事態の今、会社と組合が対立せずひとつになって「安全の確立」と言うゴールに向かって動いていただきたい。

自信の持てる技術力

技術が低ければ、技術を上げる、技術が上がるまでトレーニングをする。各個人が人の命を運ぶ自信が持てるまでトレーニングをする。それは会社の教育体制として、もう一つは個人個人には習得する能力差があるので、自分の責任として自分が自信と誇りを持って仕事につける実力がつくまでトレーニングをする...その為の環境を会社側は整えるべきである。

### **3 . 今後の御社に期待する事**

これからは、透明性のある会社になるべきです。ただ鉄道業務を行う会社ではなく、運転士のことを例に挙げるとどんな理念を持ち、どんな方法で教育し運転士の技術を上げ、そのためにどのような対策を練り実行しているか等々、外部から見たときにわかりやすい会社になることイコール多くの人々に理解され信頼を得られる会社になることなのです。

小塚 修一郎 委員

重大事故から1年を迎え諮問委員会として中間取りまとめをするにあたって、JR西日本の経営幹部の皆さんに私の現時点の所感を申しあげる。

## 1. この1年の取り組みについて

この1年、あらゆる切り口から安全性向上に向けて真剣に施策を検討し実行に移してこられた。個々の施策は十分検討を加えられた意味のある重要なものであり、必ずや安全性の向上に結びつくものと信じているが、その効果はすぐに発揮されるということにはならない。時間をかけて地道に継続していくことこそがなにより重要である。この観点からすれば、まず大切なのは個々の施策の実行が決定された背景にある意思や考えを経営陣と実行する社員の方々との間でしっかり共有することであろうと思う。大事故を起こした為にやむを得ずやる、やらされるというような思いが些かでもあれば継続性は失われ効果も期待できない。この1年のそれぞれの取り組みが真に納得性のある施策として職場に受け入れ、理解され、継続して実行されていくことをまず望みたい。

またこの1年、経営陣の皆さんはこれまでの長い歴史の経過を乗り越えて積極的に外からの意見にも耳を傾けてこられた。諮問委員からのものを含め、外部から指摘されることのほとんどはこれまで「やらない方がいい」「やっても効果がない」と判断をしたからこそやってこなかったことばかりであったと思う。大事故が起きなければ到底採用しなかった意見にも耳を傾け、おそらく逡巡もされながら決断し実施しようとしているものもあるに違いない。皮肉で申しあげているわけではない。私はその逡巡は当然にあるものであろうし、しかも決して容易に乗り越えられるものではなかった筈だと思うが故に、それを乗り越えて決断されてきたことに「安全性向上計画」にかかる経営陣の強い思いを確認している。ただ、誤解を恐れずに言えば、今は非常事態下にある。非常時に考えたことは普遍性、安定性に欠けるくらいから逃れられない。まずは立てた施策に全力で継続的に取り組むのは当然ではあるが、将来的には必ず見直しが必要になる時が来るであろう。そのときには今の逡巡が何物であったか、それを乗り越えた意味は何であったかをしっかりと振り返った上で、元の木阿弥にならない見直しをお願いしたい。

## 2. 特にお願したいこと

御社の安全施策は、ルールの決め方、指示の仕方、教育の内容など会社施策として社員に向けて講じられている事柄については、私のように企業内で安全に携わっている者からすれば、まことに見習うべきことが多い。無論、完璧ということはあるにないし、私に必ずしも正しく評価できるだけの知見があるわけではないが、さすがに永い様々な経験を踏まえてよく整理された知恵と工夫が詰まったものであるなど感心させられる。しかしながら安全に関してはその一方で、それらの施策をマンネリ化や形式化から防ぎ、ズレが生じれば矯正し、継続性と実行性を高めていくための職場の自主・自発的な活動が欠かせないと思う。経営の姿勢は極めて重要であるが、職場の安全活動を通じて社員のお一人お一人が、お客様と働く仲間の安全について自分の頭で考え、自分の体を動かすことで会社の施策は魂を吹き込まれる。また、職場の良き人間関係作り、チームワークの醸成にも貢献し、必ずや会社の風土改革にも結びつくと思う。

勤務時間、勤務場所などの制約から製造業のような職場が形成しにくいことや、パートナーである労働組合の構成が複雑であることは十分承知した上で敢えて何とか職場の安全活動を盛んに



して頂きたいと思っている。

また、言うまでもないが安全の全ての実態は現場第一線にある。事故・災害に繋がる原因もその対策のヒントも、ルールを破る背景も守る風土も、全てが現場・職場にある。経営幹部が直接、現場に足を運び、実態を自ら見聞きしながら、経営の思いもまた直接、現場に届ける努力を続けて頂きたい。今回の事故を契機に構築された様々なコミュニケーションの仕組みをより充実させながら大切に活用し続けて頂きたい。

### 3. 今後の期待

新たな経営理念については私としては永く掲げ続けるものであるからこうした非常時ではなく平時につくるべきではないかとも考えていたが、確かに今、この時だからこそ決断できるということもあろう。結果として間違いなく立派なもののができた。あとはこれを単に言葉として広めていくのではなく、あらゆる経営判断、社員のお一人お一人の行動の中にどう定着させ実現させていくかである。そしてそれを通じて安全確保こそが企業の使命であると同時に収益の源泉であり、企業存立の基盤であることを実証して頂くことである。携わった者としてこの企業理念にそった経営の実現とそれによる発展を切に望んでいる。

事故の教訓は多いが、求められているものは決して新しいものではない。社員の方々がこの職業を選んだ時の、鉄道を愛し、安全・正確な輸送によりお客様に喜ばれることに生き甲斐を感じるという、素直で純粋な気持ちの中に全ての原点があると思う。事故に対する真摯な反省は永久に続けなければならないが、答えを求めて戻るところは皆様方の心の中にある鉄道マンとしての誇りと自信とプロ意識である。その矜持をいま一度しっかりと確かめ、より強固にすることでしか、国民生活と国民経済を支える鉄道業としての社会の負託に応える道はないと思う。引き続き謙虚な、しかししっかりとした自信を持って経営改革・風土改革に取り組んで行かれるようお願いするとともに、その過程で些かでもお役に立てればと思っている。

### 1. JR西日本は、西日本旅客「鉄道」株式会社であること

JR西日本は、これまで広範囲に事業展開を図ってきたが、ややもすると、基幹事業である「鉄道」の本質を見失っている人もいるのではないかと感じる。今回の事故を契機として、鉄道に直接関わっていない社員、例えば間接部門の人事、財務などの職種を問わず、JRバッジをつけている社員は全員が初心に戻り、一丸となって安全に寄与することが重要である。そのためには、関連事業の社員も含め、鉄道員であることの誇りと自覚を持つべきであり、公共交通の基本である「安全にヒトとものを移動させる」という原点に立ち戻っていただきたい。

### 2. 社会資本としての「鉄道」、公的サービス業としての「鉄道」、国民の「鉄道」

鉄道は公的な事業であり、国民の財産を担って輸送サービスを行っているという意識を持つこと。JRは、元々国の基幹交通としてネットワークを構成してきたことから、他の鉄道機関の模範となるよう努めていただきたい。

また、鉄道の特性（大量輸送、環境に優しいなど）を活かし、他の交通機関との競争の中で、地域の生活を守る観点から、競争だけではなく共存共栄を図るとともに、積極的に維持していくことを考えていただきたい。

そのうえで、アーバンネットワークが有効に機能するよう、車両形式や両数などの統一化を図るべきであると考え。例えば、環状線のようなループであれば行き止まり線の終着駅がある線区より単純な輸送体系となる。また、その体系を維持するためには、その線区を通過する長距離路線については、可能な限り複々線化や高架化などで線路を区別するなどしたうえで、その線区の重要性に見合った安全対策を行うことも必要ではないかと考える。

お客様との関係で言えば、過去の国鉄時代には職員が高圧的であったが、現在は社員からお客様に「ありがとう」などと声がけをしている。これをお客様から「ありがとう」と言ってもらえるような鉄道になっていただきたい。これに対して、社員が「ありがとう、ありがとう」と返すような私の留学国スウェーデンのような関係になっていただきたい。

### 3. 鉄道技術の基盤強化と関連新技術の開発

鉄道は特殊技術の集合体であり、過去から技術の進歩と共に信号システムをはじめとする基盤技術の向上を図ってきたが、お客様の目に直接触れないようなところにも高等な技術が仕込まれているような鉄道になって欲しいと感じている。

これらは、もちろんすぐの実現できるものではないが、「All or Nothing “全部できるまで何もしない”」ではなく、「All or Something “できるものから着手する”」で行うことが大切であり、完全を求めればホームドアや定点停止技術などがあるが、これらを先ず都心部から着手するなど、できるところから少しでも導入する考え方を持ってもらいたい。

また、鉄道のシステムは「Fail Safe “故障したときに安全側に働く”」が基本であるが、事故が発生する確率は「ゼロ」にはならないことから、万が一事故が発生した際に少しでも安全が確保できるよう、脱線した際の逸脱防止設備、公園などにより線路脇の安全ゾーンを確保する、或いは、車両の手すりにカバーをするなどについて考慮する考え方が必要であり、これらは「Fail Soft “フェール・ソフト”」という考え方といえる。

車両の前面強化や側面強化など、この“フェール・ソフト”の考え方を基本として欲しい。

#### 4．技術、事務系によらず、専門家としての技術技能の習得、維持と伝承に努める

鉄道という業務に従事する社員は、スペシャリストとして技術の習得・維持に努めているとの自覚を持ち続けることが重要であり、日々の業務の中でより良い方法を発見し、それを磨き、伝承することを是非やっていただきたい。

また、これまでの安全諮問委員会で議論してきたことだが、乗務員の日常的な指導は、運転室に同乗し、相互合意のもとで行い、評価をその場で即刻通知するやり方を是非やって欲しい。

さらに、安全諮問委員会で話題となっている運転士と車掌のチームワークについても、できるだけ同一行路とし、点呼や待ち時間を通じて意思疎通を行えるよう考えてもらいたい。そして、乗務中に異常行動を感じたら、お互いに車内電話等を通じて即刻注意を喚起し合うようにしてもらいたいし、乗務員は普段から通勤途上や自宅休養中も通じて、職責に対するそれなりの自覚を持ってもらいたい。

また、乗務員の健康管理等については、労働医学の部外アドバイザーの意見も取り入れて、常に最新の手法の導入などについても検討してもらいたい。

#### 5．終わりに

私は、産業考古学も専門分野であるが、現存する鉄道博物館的なものではなく、事故や災害という観点で、現場で発生した歴史的な意味がある「物」についても、博物館に保存するべきだと思う。

プラス的な遺物だけではなく、今回の事故の車両など、マイナス的な遺物についても残すべきだと思う。そして、社員に必ず説明し、お客様にも知ってもらって、つらくても貴重な体験を伝承していくことが重要であると考えている。

また、私は、交通営団の時代から、都市交通の分野でUITP(国際公共交通連合)の会員であるし、西日本旅客鉄道も、国鉄時代からUIC(国際鉄道連合)と関係を持っておられた筈であるから、大きな鉄道事故のあとで、ヨーロッパの鉄道、特に、英国(BRは分割民営化のあと、事故が頻発)、およびドイツ(DBは上下分離により、旅客輸送会社DBAGを創設、都市間急行列車ICEが脱線して、跨線橋と衝突した大事故を経験)の鉄道が、技術システムの、経営組織的に如何なる社内改革を行ったか、比較調査研究することができるし、それが必要である。

鉄道は、レールと車輪の関係を基盤に、現場主義に徹した技術のシステムとして構築されているので、鉄道を運営する企業は、鉄道本来の技術色が薄くなり、商業主義が強くなってはいけないと思う。

## 1. JR西日本のこれまでの取り組みについて

安全ミーティングを初めとしたトップと現場の対話、安全設備への投資、指導監の設置や運転シミュレータ拡充による乗務員教育・訓練の改善、SAS検査、安全研究所の設立など、事故を教訓として、福知山線事故の真の要因であるか否かにとらわれずに積極的に安全性向上を目指している姿勢は評価できます。

また、困難な状況の中で社員の皆さんは非常によくがんばっていると思います。もちろん、マスコミからは「またもやJR西で」と次から次へと叩かれ続けますが、これは仕方ありません。一度大きな不祥事を起こした会社や組織は、従来ならニュースにならないようなことも取り上げられるものです。場合によっては、よい方向に進んでいること（たとえば従来公表しなかったことを公表するとか）ですら、批判の対象になってしまいます。腐らず、むしろ、社会が会社に期待している表れだと考えて励みにするくらいの気持ちを持ってください。

## 2. 強調して提言したいこと

予防安全のための情報の収集と分析。小さなエラーやヒヤリハットを責めたり罰したりしないこと。人は一生懸命やってもミスをすることがあります。ミスが事故に結びつかないように、ミスの背景や状況を正直に報告してもらい、その情報を純粹に予防安全のためだけに使わなければなりません。

運転士と車掌がクルー（チーム）として列車を運行する仕組みを作ること。職場が統合されているところだけでなく、電車区と車掌区が分かれているところでも、たとえば、点呼の際に名前を伝えること、乗り出しの際に相互に挨拶すること、折り返しの駅で言葉を交わす仕組みを作ること、など様々な施策が考えられると思います。

## 3. 今後必要なこと

現場にヒューマンファクターの知識を啓蒙すること。「注意をすればミスは防げる」、「基本動作さえしていれば事故は起きない」など古い固定観念にとらわれて科学的な安全教育や、システム改善の提案ができない現場管理者・ミドルマネジメントが多いように思います。航空各社の取り組みが参考になるでしょう。

社内にヒューマンファクターの専門家を育てること。 を推進するためにも、2.の で述べた予防安全のための情報分析をするためにも、ヒューマンファクターの専門家が必要です。アカデミックなヒューマンファクター知識を持っているだけでなく、鉄道システムの仕組みや鉄道現場の作業に精通している人でなければならないので、心理学または人間工学の素養のある人を2～3人でも安全研究所に採用し、長期にわたって育てることが望まれます。

安全マネジメントの推進体制、とくに安全中枢組織の強化。副社長クラスの安全統括管理者を中心として、安全推進部の機能を強化することが重要です。人員の拡大だけではなく、社内の最良の人材を配置し、力を発揮させること。トータルとしての鉄道運行システム（軌道、車両、信号・通信、電力、ルール、ヒューマン）を深く理解できる技術系幹部が、安全運行の中核的役割を担うべきだと思うので、そのような人材を育成する必要があるでしょう。