

4. 安全諮問委員会から当社の取り組みに対する期待

(1) 総論

J R西日本は、福知山線列車事故を重く受け止め、事故の再発防止と安全性の向上を目的として、安全諮問委員会を設置し、我々6名はその委員として委嘱を受けた。

活動当初から、社長以下、首脳陣の、会社の体質を変えなければならないという強い思いや不退転の決意が、我々委員にも伝わってきた。

我々は、その思いにこたえるべく、これまでの2年間にわたる委員会活動を通じて、様々な見地からJ R西日本の鉄道の安全性を高めるための提言を行ってきた。

これに対し、J R西日本はその提言を受け入れ、実情を踏まえた取り組みを進めており、その多くが既に実施されている。実施内容のさらなる充実や深度化を期待したい項目がいくつかあるものの、一般的な取り組みの方向性及び実施した内容については、相当程度の評価はできる。

しかしながら、J R西日本は大組織であるが故に、首脳陣が社員の安全のベクトルを合わせ、意図したことを実現するのは相当大変である。「安全」とは与えられるものではなく、社員の行動、しくみ、設備等によって築き上げるものであり、安全性の向上に向けた取り組みの積み重ねによってこそ企業体質の変革がなされるものである。

現実、職場視察等において職場が変わりつつある兆しを感じる一方、今までと変わっていないと感じる場面にも何度か遭遇した。また、事故に繋がる可能性のある事象も相変わらず散見されるなど、現段階のJ R西日本は、安全風土が構築されたとは言えない状況にある。

「安全」は現場、とりわけJ R西日本グループを構成する個々の社員にあることを再度認識したうえで、首脳陣と社員とのコミュニケーション、社員間・組織間の連携、社員の主体的な安全活動、気づきを促す教育の実施などにより、社員の安全意識を高めるとともに、鉄道の安全確保に必要な技術の承継、より安全性を高める技術力の向上などに着実に取り組まれることを期待する。

あわせて、これまでの各種取り組みの充実及び深度化、安全性向上のための新たな取り組みに、積極果敢に挑戦されることも期待する。

J R西日本の目標である「安全を最優先する企業風土の構築」の達成に向け、自らを厳しく律しながらも長期的な視野にたち、首脳陣の先頭のもと全社員一丸となって、粘り強く取り組み、安全を追求し続けることを期待する。

安全諮問委員会

(2) 各委員のご意見

諮問委員会を終えるに際して

永瀬 和彦

福知山線の事故から約一年経った昨年3月に、安全に対する御社の取組に対しての意見を求められた。その際、安全性の向上に取り組んでおられる首脳陣の真摯な姿と新たに制定された立派な経営理念などと拝見して、御社の将来は明るいであろうと申し上げた。しかし、これと同時に安全に関わる御社の取組について社会からの厳しい批判が沸き起こっているときでさえも、運転取扱に関わる定められた手順を手抜きする「抵抗势力的な社員」が少なからず見られること、更には、近代的な鉄道を安全かつ効率よく経営するために必要とされる専門家が払底しているなどの問題点を申し上げた。そして、このような問題を改善するには多くの歳月を必要とするであろうこともお話した。

いま、二年間にわたる諮問委員会の活動を振り返ってみると、委員の方々から御社の鉄道輸送の安全性を高めるための礎になるであろうと思われる幾つかの提案をさせて頂いたこと、そして、これらの提案の多くは御社に受け入れられ、これを実現するための作業が鋭意進められていることを知って、良かったと思っている。

ところで、鉄道における業務の多くは高い専門性を必要とするものではあるが、それらの多くは日々、同じ作業の繰り返しである。そして、昨今の鉄道を取り巻く経営環境が厳しいものであるとは言っても、同業他社との間で顧客獲得のための激しい競争が繰り広げられている他の業界から見れば遥かに恵まれた経営環境にあるといっても良い。このような企業は社内に官僚主義がはびこり易く、以前の御社にはそのような傾向が多分にあったと思っている。

今後、御社が安全性をより向上させるための施策を絶えることなく押し進め、高度な知識を持つ専門家を涵養するには長い年月を要するであろう。そして、このような息の長い改革を継続的に押し進めるためには、社内に官僚主義がはびこるのを防ぐことが必要である。御社の方々はこのことを肝に銘じて、自己を厳しく律することが大切であると思う。

ところで、JR西日本の主な源流を遡ると「山陽鉄道」や「関西鉄道」といった日本の鉄道創世記におけるリーディング・カンパニーに行き着く。そして、明治末期にこれらの鉄道が国有化された後も戦前に至るまでの長い間、関西地区の国鉄は従業員の高いモラルと高い技術水準とを維持し、さらには、多くの人材を輩出して国有鉄道の主翼を担って来たと言っても過言ではない。JR西日本の皆様方は、戦前、関西を中心に開花した優れた日本の鉄道文化の後継者であることを自覚されて、戦前にもまして優れた鉄道文化を西日本の地に実らせて頂きたいと思う。

1. はじめに

安全諮問委員を拝命し、その任務を遂行することを第一義として活動させて頂いたために、社長以下幹部の皆様、社員の皆様にとっては大変無礼な発言等が多々あったことと存じますが、どうぞご容赦をお願い致します。

また、些細な意見をも取り入れて改善に活かして頂きましたことに対し、心から敬意を表しますと同時に、感謝申し上げます。

この機会に、今後とも継続して改善を図って頂きたい点に絞って述べさせていただきます。

2. 安全性向上計画の実践

安全風土・価値観の変革（5項目）、ソフト対策（22項目）、ハード対策（13項目）の3大項目に関する取り組みのうち、安全風土・価値観の変革については、迅速・確実に実行され、着実に変革に向かっていると思われまます。ハード対策についても、巨額の安全投資が行われるなど、眼に見える改善が図られていると思われまます。緊急安全対策としてのATSの整備や訓練シミュレータの導入などは、今後の安全性に大きく貢献するものと確信しております。

ソフト対策としての22項目においても、列車ダイヤの改正、企業コンプライアンスの確立、教育指導のあり方、情報伝達・共有のあり方、事故再発防止体制の確立などにおいて、組織的努力が払われて改善の方向に向かっていると思われまます。しかし、ソフト対策においては、設備や機材などのハード対策のように、一度導入すれば半永久的に機能するという性格ではありません。計画－実行－評価－改善というPDCAサイクルに載せて、改善を繰り返していく必要があります。

そのような視点から、今後の改善活動に期待するところを具体的に申し上げます。

3. 今後の安全性向上活動に期待すること

安全文化は、常に改善を継続しなければ崩壊する性格を持っているといわれています。ソフト面の安全性向上活動も常に改善を繰り返さなければなりません。具体的な項目に関しましては、以下のとおりであります。

(1) ヒューマンファクターの視点からのアプローチを

昨年、安全研究所が設立されてヒューマンファクターの研究が熱心に行われております。すでに、「事例で分かるヒューマンファクター」が発行されるなど、研究成果もでております。現場における安全管理の面で、ぜひともヒューマンファクターの視点から取り組んで頂きたいと思ひます。「人間の能力と限界」を基本とした安全管理体制を構築する必要があります。「人は誰でも間違える」ことをベースに、間違いがあってもそれを被害に結び付けないような備えを準備することが大切です。（エラー厳罰からの脱却＝中間管理層の意識の変革）

具体的には、事故やアクシデントが発生した場合に、当事者の責任としてとらえる前に、その背後要因を究明することによって、より有効な対策の構築が可能になります。その背後要因は、組織的アプローチを必要とする場合が多いといわれています。昨今、組織的安全管理体制が強く求められている所以であります。

(2) 失敗に学ぶ体制の確立

結果の重大な失敗事例については、事故調査の結果を再発防止対策に活かす体制を確立し、結果の軽微な失敗や危険体験については、別途「安全報告制度」を確立してその背後要因や根本原因を探求し、重大な事故に至る前に改善を図れる体制を構築することが望まれます。特に、後者の安全報告制度に関しては、正式な全社的体制として発足させることが効果的です。指揮命令系統から離れたスタッフ部門が事務局を担当し、専門的に集約・分析・データ管理を行えるシステムを構築して頂きたいと思います。（危険を予知して改善する予防安全体制の確立）

この報告制度は、ネーミングも含めて、社員が安心して自主的に報告できるような形にすることが理想的です。（不科罰制導入、前向きな名称への改善など）

(3) 教育・指導のあり方について

技術者の教育・指導のあり方は、「技術の知」という資格管理を目的とした訓練面と、「安全の知」という意識を高揚させるための教育面のバランスが必要です。「訓練」は、操作の演練を繰り返し実施して体で覚えてもらうのに対して、「教育」は安全の重要性について、心に気付いてもらうように受講者との会話の中で意識を高める作業です。特に、ライセンスを与えた技術者の教育は「気づきを促す」手法が最も効果的です。（ファシリテータとしての指導層教育の重要性）

航空で開発されたCRM（Crew Resource Management）研修は、ベテランキャプテンをも対象とした教育で、現在でも有効に機能しています。しかも、コックピットのパイロットのみならず、広く社員の教育にも有効であることから、関係者全体を対象にした研修が展開されつつあります。大変参考になると思われま

これまで、大変勝手な意見を述べさせて頂き、しかもそれらを悉く傾聴して頂いたことに感謝しながら、今後の安全推進に是非とも活かして頂きたい三点について再度提言させて頂きました。（安全文化を目指した現場の仕組みづくり）

今後、御社が全社員の参画によってゆるぎない安全文化を構築されて、社会の信頼性をさらに回復され、益々ご繁栄されることを心から祈念申し上げます。

あの大事故を起こしたJ R西日本が安全な会社に生まれ変わるために安全諮問委員会を立ち上げ、その一員としてこの2年間J R西日本の取り組みを肌で感じて来ました。

鉄道に対する深い知識もなく一乗客であった私や、鉄道の世界とは違う感覚を持つ石橋さんや小塚さんなどを安全諮問委員会のメンバーとすること自体、J R西日本にとっては安全への大改革の第一歩であったと思います。

J R西日本の社内では当然のようになっていたことが、私からすると理解しがたく不思議と感ずることもあり、J R西日本の体制や考え方を知り始めるとそれは不思議なことも多々あったことは事実です。そのことを委員会の場で率直に申し上げると、社長をはじめとする首脳陣は謙虚に受け止め、一理あれば即検討し、次回の委員会までに新しい感覚を社内に吹き込むための実現に全力を尽くされていました。この姿勢は、大事故を起こした会社としては当然だとは思いますが、安全と信頼を取り戻すための一つの覚悟、本当に多くの犠牲になられた方々に報いるにはこれしかないとの思いの表れであると感じました。

委員会は非公開ということもあり、本音の本気の会議の中で、真剣な討論が会社側と委員会のメンバーでできたことは私自身、大きな意義を感じています。

J Rの仕事上のミスはイコール、直接人命に関わることである、その重みも感じました。安全を最優先する会社に生まれ変わるにはハード面は確かに大切ですが、やはり人間で組織する会社ですからコミュニケーションも大切です。多くの社員を有する企業であることから、実行は非常に難しいですが、余計に大切なのです。この2年間は、J R西日本は力を入れて取り組んでこられました。これから先も今まで以上に取り組みを強化し、トーンダウンすることのないようお願いします。

「安全性向上計画」はつくって価値があるのではなく、実行してこそ価値があることを忘れないで欲しいのです。また、「鉄道安全考動館」は、鉄道マンに福知山線列車事故を直接自分のこととしてとらえることができる場であり、直に心に突き刺さる大きなメッセージをあたえてくれる貴重な場があります。

会社が変わったかどうかは会社が評価するのではなく、お客様が判断するものであることも絶対に忘れないで欲しいです。

J R西日本に期待すること、それはただ一つ。

「あの大事故を絶対に忘れないでください。風化させないでください。」

どんなに月日が経とうとも、J R西日本で多くの人々の命を預かる仕事をする人が変われども、この事故を語り継ぎ、大きな反省に立ちかえり、再出発した現在の会社の心意気を受け継いでいってください。人間には「忘却」があるから生きられるのも事実です。でも、この事故に関しては、この世に鉄道という乗り物がある限り、J R西日本という会社の脳裏にしっかりと焼きつけ、永遠に鮮明なることとして受け止め続けてください。

1. この2年間の取組みに関して

「安全性向上計画」の遂行においては、経営の皆さんが過去への拘りを捨てて、真摯な反省に立って安全再構築に取り組む姿勢を貫いて頂いたことが何よりのエネルギーになった。それまでに出来上がっていた色々な施策、仕組みはそれまでの膨大な経験の結果の賜物であるだけに、それに対する批判は容易に受け入れられないものと、ある程度覚悟をして臨んだが、そうした心配は杞憂であった。それだけ事故の衝撃が大きいものであったということではあろうが、経営としての深い反省に立った、揺るがぬ意志を感じた。

鉄道事業についてはJRの皆さんが誰よりもよく知っている。それだけに蛸壺にはまる危険も大きい。今後とも「安全性向上計画」に取り組まれた姿勢を堅持し続けて頂きたい。

「緊急安全ミーティング」からスタートしたのは極めて当を得ていた。現場の状況の把握が不足しているのでは、トップマネジメントと現場の意思疎通が不十分では、との認識からであろうが、実施されてその認識は率直な反省に変わったのではないかと思う。

現場に起こったことの原因も解決策も現場にある。現場にしかない。「安全ミーティング」として継続実施されていることは良いことではあるが、こうした施策は時間とともに形骸化していくのが常である。今後とも現場の方々が積極的に参加し現場の事実、本当の声が経営トップに伝わる仕組みを維持して頂きたい。そのためには色々な運営上の工夫も必要であろうが、何より経営の皆さんが喜んで聞く耳を持ち続けて頂くことであろう。

「事故の芽」の運営見直しの議論も重要であった。それは中心的にはどうすれば現場で起こったことが隠されずに報告され安全施策に活かされるかという議論ではあったが、一方では経営トップから現場までの各層間の信頼感に関わる問題でもありと私には思われた。運営面の改善はされたが、実効ある施策として定着するには中間職制と従業員の方々とより深い信頼感の醸成が必要であろう。

「日勤教育」に向けられた批判の根底には同じ問題があるように思える。技術教育はまだしも態度教育には教育する側と受ける側の信頼感は不可欠である。また「客室添乗」の議論にも同じ要素が含まれていた。

御社のこれまでの歴史、業容等を考えると難しい背景もあろうが、それだけに、従業員の方々と一体感・信頼感をいかに深めていくかを常に意識しての経営努力をお願いしたい。

今後が一番お願いしたいことは「個人別管理」の充実である。同じメンバーで、同じシフトで、同じ場所で仕事をする多くの製造業と対比すれば、御社の場合の個別管理の難しさは容易に想像できる。しかしながら安全運行が運転手・車掌の皆さんの個々のパフォーマンスに委ねられている割合が大きいだけに、人事データとして管理できるものは当然のこととして、一人一人の人的特性、日々の状況まで踏み込んだ個別管理の充実が極めて重要である。就中、近年の社会情勢下、増加するメンタルヘルス問題への対応には一層の注力をお願いしたい。

この 2 年間の御社の安全取組みはあまりにも広範に亘っている。それぞれに思いはあるが、特に私の立場で申しあげるべきところに限らせて頂いた。

2. 今後の御社への期待

同業他社とのグローバルコンペティションに晒され、他律的にも経営改善が求められる業種とは異なり、御社の場合はより自律的に目標を定め経営品質を高めていく努力が求められている。しかも世間は J R 西日本が本当に事故を真摯に反省し、安全確保の為に最善を尽くしているかを懐疑的に注視している。そういう中であっては、自らを厳しく律し、目標を高く掲げ、信頼を取り戻す経営を続け、経営理念として掲げた一つ一つの項目を実行・実現して社会の負託に応えて頂くことが何より大切である。その為のキーワードはやはり、内輪の論理を排して透明度をあげて世間に自らの姿を映し続けることだと思う。全社一丸となつてのご努力に期待する。

尼崎列車事故は悔やんでも悔やみきれない痛ましい教訓である。事故を風化させてはならないのは J R 西日本の責務であり、そういう意味では「鉄道安全考動館」は誰よりも J R 西日本の経営に携わる方のためにある。

時間はかかるだろうが、被害に遭われた方々からいつかお許しを頂ける経営を実現して頂くよう心から願います。

1. 安全を最優先とする「鉄道」中心の企業風土を醸し出し続けること

さきごろ、中間報告でも申し述べたことですが、「JR 西日本は、西日本旅客『鉄道』株式会社である」という「あたりまえ」のことを常に肝に銘じてほしい。「市場競争原理万能」の営利事業の集合体になることなく、鉄道事業を核に人々の暮らしを広く持続的に支える企業として、企業収益より社会貢献を考えた公共事業であることを自覚し、「安全を最優先とする『鉄道』中心の企業風土を保持し続けること」を企業理念として、決して忘れないでいただきたい。

そのためには、今日わが国の市場競争社会での公共交通事業の在り方を、「安全」との関係で議論し変革していくことが、誠に容易でないことを自覚して、常に努力を惜しまないことです。

2. 安全は人間の技術と設備の技術の双方に関わっているということ

人間の心理的生理的構造に基づいて、所謂ヒューマン・エラーに如何に対処するかの調査研究は、鉄道の運営に関わる諸部門における作業の安全性を向上するための管理手法研究と共に、安全諮問委員会と安全研究所の設置によって成果を挙げつつあり、「ヒューマン・ファクター」の教材も作成されました。

しかし、上記の、いわばソフトウェア的な人間行動の側の安全対策に対して、ハードウェア的な設備側の安全装置の研究開発と導入に遅れが感じられます。ATSに留まらずATC、ATO、とくに定点停止用ATOは導入を検討すべきでしょう。“fail safe”が実現困難な場合は”fail soft”を考え、万一事故が発生しても致命的な大事故にならないための設備と装置を、車両の構造(部材の強度、形状に関して)も、空間の障害検知(脱線し建築限界を超えた時)に関しても研究する必要があります。費用がかかっても運転保安装置設備の増強と改良は常に行うべきです。

さきごろ、某鉄道で、電車線の区分箇所列車が「セクション・オーバー」停止し、トロリ線溶断、長時間停電の事故が発生しました。私は、対策として、運転士に注意を喚起してソフトウェア的なヒトの行動を管理するのみならず、ヒトは誤りを犯すとの前提で、警報装置の導入、信号機の建植位置変更というハードウェア的な設備面での対処、なおかつ、ヒトが作ったモノは故障の可能性を排除できないから、万一列車が「セクション・オーバー」しても区分箇所は地下鉄の如き「剛体電車線」にして大事故にしない配慮をすべきと考えます。

3. 在来の鉄道技術を先ず伝承することで、改良も新技術創出も可能になる

鉄道という技術は、元来「レールと車輪の関係」の上に築かれた経験工学の集合体でしたから、その技術は鉄道の現場で経験的に習得され、伝承されてきました。今それが困難になっています。鉄道技術の成熟化と鉄道事業の多角化に加え、市場経済に馴染まない分野にも競争を強いる社会風潮は、技術部門のスペシャリストよりも経営のゼネラリストを重宝し、技術部門は分社化、外注、下請へと、技術の伝承どころか習得も不十分な技術者に委ねられかねません。ぜひ、施設、電気、車両の設備保全技術現業の見学、とりわけ本線上で実施する前二者の夜間作業見学を希望します。早朝、作業終了直後の事故原因には、単価契約出来高制で業者が作業を急ぎ、時間切、後始末不完全が懸念されます。

本諮問委員会は、今回、ヒトの行動という、いわばソフトウェアの分野を主として提言しましたが、設備というハードウェアの分野と、それらを、単体でなく、さらにシステム的に多重系を構築することで、二重、三重の安全を担保する考え方が絶対に必要です。安全設備の充実、改良、そして新技術導入も、私は提言すべきであったと心残りに思っております。

4. 専門技術者を仕事の中で養成し、仕事の中で専門の研究も成就させること

近年、土木、機械、とりわけ電気の学会で鉄道の研究発表が減少しており、鉄道総研以外、JR 東、JR 東海に比べ JR 西が少ない。従来は、研究所でなく鉄道現場にも実地研究する技術者がいて、博士の学位を取る者も稀でなかった。

工学技術者養成と、医学心理学領域でも SAS や安全などの新研究を期待します。

また、この度は具体的な案を例示し提言するに至らなかった鉄道の安全確保に不可欠な技術の伝承は、鉄道という業務の、全ての部門、各レベルの技術者に共通の問題であり、今後、真剣に取り組まれることを切に希望するものです。

2年間の取り組み

安全諮問委員会およびその他の機会に、私が特に取り組みの必要性を強調してきたことは5つあります。第1に、一所懸命仕事をしている中でエラーをした社員に対する再教育は、その本人にどのような教育・訓練が必要かを見極めたうえで合理的かつ効果的な方法で行うようにすること。第2は、ヒューマンファクターに関するある程度専門的な知識を持ち、社外の専門家とも連携して会社の安全施策をサポートするスタッフ組織を作ること。第3は、「言葉足らず」のために起きる事故を予防するための自主的な確認会話を定着させること。第4は、運転士と車掌を一つの列車を安全に運行するために協力する乗組員として位置づけ、両者、さらには指令も含めた3者のチームワークを育てること。第5は、事故が起きてからでは遅いので、安全マネジメントの仕組みを作って予防安全にしっかり取り組むことです。

第1点については、指導監が任命され各所に配置されるとともに、大きなミスは現場ではなく研修所で再教育するようになりました。第2点は昨年6月に安全研究所が発足して、具体的な第一歩が踏み出されました。第3点は今年「確認会話事例集」ができて運動がスタートしました。第4点は一部の職場や詰め所が運転士・車掌で統合されたり、異常時訓練を一緒に行ったりしているようですが、まだまだ不十分だと思います。第5点に関しては、鉄道運行本部の権限強化、安全推進部のスタッフ増強、「事故の芽」や「ヒヤリハット」などを報告した場合にペナルティを課さないことを徹底すること、「気がかり事象」の報告などに基づく設備改善、運輸安全マネジメントを運営するためのルール作りなどが行われました。

鉄道安全を担っているのはJR社員だけではない

最近、少し心配していることは、グループ会社や協力会社とのチームワークです。「安全第一」というモットーを杓子定規に理解して、工事などの安全確保の手続きを必要以上に煩雑にしたり、形式的な基本動作を強要したり、小さなミスに過大なペナルティを課していることはないでしょうか。仕事の出来高が収入に直結する会社や、働いた日数しか賃金をもらえない人々がJR西日本の安全運行を下支えしていることを忘れてはなりません。安全への努力には動機づけが不可欠です。つまり、やる気にならないと実行されません。「安全対策」の名の下に受注会社を苦しめるような施策がとられると、コンプライアンスを損ね、結果的に事故のリスクを高める可能性があります。JRグループ会社-協力会社間の十分な情報交換、とくに安全情報の共有と、対等な立場での安全対策の協議が望まれます。

草の根の安全活動

昨年暮れに、ある運転所の運転士グループから、交直切換操作のミス防止対策を自分たちで考案して、シミュレータ上で試行した結果について意見を求めるメールをいただきました。このような現場第一線社員の自主的な安全活動が活発になり、その提案を会社が汲み上げていく動きが広がれば、JR西日本に安全文化が育ち、花開く日も遠くないと思います。

安全は守りの姿勢では達成できません。仕事をしないで布団をかぶって家で寝ているなら、「無事故」であっても「安全」とは言えないのです。よいサービスを提供し、JR西日本の社会的使命を果たして初めて安全を達成したと胸を張って言えるのです。皆さんの安全への「挑戦心」に期待します。