

第3回JR北海道再生推進会議 議事概要

1. 日 時 平成26年9月29日（月） 11時40分～15時20分

2. 場 所 JR北海道 社員研修センター 会議室

3. 出席者

- (1) 議長・委員 宮原耕治議長、桶谷治委員、上浦正樹委員、國廣正委員、高橋はるみ委員、向殿政男委員、吉見宏委員
(欠席) 高向巖委員（事前にご意見を戴いており、会議の場で紹介させていただいた）
- (2) オブザーバー 国土交通省 武藤浩国土交通審議官、藤田耕三鉄道局長
- (3) JR北海道 須田征男会長、島田修社長、西野史尚副社長、
小山俊幸常務、山口力常務、
綿貫泰之総務部長、田畑正信鉄道事業本部副本部長
瀧本峰男総合企画本部副本部長
伊勢勝巳鉄道事業本部副本部長、森雅裕安全推進部長
戸川達雄企画室長、土島一幸駅業務部長
難波寿雄車両部長、土田徳造電気部長

4. 議事概要

(1) 社長冒頭挨拶

議事開始の前に社長の島田より、「JR北海道再生推進会議でのご意見、ご提言を踏まえ、安全最優先の会社に再生させるべく「事業改善命令・監督命令による措置を講ずるための計画」を策定し、過日7月23日に国土交通大臣宛に提出した。また、昨年の大沼での貨物列車脱線事故から1年となる今年9月19日を「保線安全の日」と定め、原点となった事象と今後取り組む課題についての認識の統一を図ったところである。

8月から9月にかけて制限速度を超えて列車を運転した事象が発生し、安全問題について臨むべき姿勢、情報公開の対応姿勢にご批判をいただいたところであり、情報公開のあり方について見直しをしていくつもりである。また、運転士が乗務中に私用の携帯電話を使い、会社再生への緊張感が早くも緩みはじめたのではないかとのご指摘をいただいております、今一度指導徹底したところである。

本日の会議は、安全に関する投資と修繕の5ヵ年計画と安全意識の啓発や安全風土の構築を実施するための組織の整備について、委員からのご提言をまとめるための意見交換の場とさせていただく。5ヵ年計画は資金確保に向け検討中であるため、具体的数値計画を示すことは時期尚早であるが、安全基盤確保のための事柄はすべてやりきる計画として、ロードマップと到達目標を説明するので、ご議論いただきたい。安全意識風土構築のための組織整備については、委員からのご意見、ご提言を十分取り入れて12月末までに国土交通省へ報告予定である。」との主旨の挨拶があった。

議長により議事が開始した。

(2) 安全投資と修繕に関する5年間の計画について

冒頭、社長の島田より、「安全基本計画を策定した直後に噴出した当社の安全問題を受け、5ヵ年で早急に鉄道会社としての最低限の安全基盤の整備を行う意味で計画の組み替え・変更そして前倒しを行った結果、安全設備投資、修繕費をそれぞれ大幅に拡大する必要があると現在のところ試算している。これが会社全体の収支と資金繰りに与える影響は甚大で、大幅な資金ショートへの対策は、まだ鋭意検討中である。自助努力を目一杯行っていくことになるが、それではまだ足り

ない状況にあり、更なる追加対策を現在検討している。当社としては、計画している安全設備投資、修繕費はいずれにしても必ず実行しないと安全な鉄道会社の基盤は確保できないと思っており、規模を縮小して問題を先送りすると、将来にまた同じ安全問題を発生させてしまうと考えている。その資金確保の目途を明示できない中ではあるが、投資件名の是非と全体感につきご意見をいただきたい。」との発言があった。

続いて、会社側より「安全投資と修繕に関する5年間の計画」について資料に基づき説明した。

説明の後、委員より以下のような意見、質問が出された。

- 計画策定スケジュール、進捗状況について、具体的数値が示されて議論されると思っていたが、方向性の議論であり年度内にJR北海道再生推進会議の役割を果たせるか疑問である。国の新年度予算策定があり、全体的なスケジュール感、国の支援のあり方など明らかにしていただきたい。
- 安全投資と修繕を最優先とするため、サービス向上施策等を抑制していくことについてだが、悪く言えば利用者は我慢して当然といった安全優先のしわ寄せを利用者や地域に押しつけるもののように受け止められると、道民が支えようとしているJR再生に大きなダメージとなる。経済的に考えてもサービス向上は収入確保につながる面があり、その意味で安全確保と必ずしもトレードオフの関係であるわけではないと認識している。
- 安全に必要なお金が大幅に足りない。それが出ないと企業存立上大変厳しい状態になるということ。どんなに自助努力をしてもここまでのお金は出てこない。北海道になるのか、国になるのかは分からないが、財政的な支援を考えていかなければならない。現実としてはトレードオフを考えざるを得ない。建前論でサービスもやれ、お金も使うな、安全性向上策も全部やれということができれば一番良いが、それができない中で、何を優先するのかを考えなければならぬ。路線自体が成り立たないところが出てくるかもしれない。できるだけ前広に路線ごとのプラス・マイナスを出し議論できるようにすべき。
- 鉄道は道民の足として大事であり安全が第一条件で、多額の資金を投資しないと安全が確保されないということが大前提であるのは間違いない。
- 北海道の鉄道は、歴史的な経緯から多様性がありすぎ、効率が悪く、お金がすごくかかる構造になっているように思える。
もう少し見直しを考え、お客様が多い所は効率的に高速の電車を走らせる。一方、地方でゆっくりで良い所はスピードを落として安全性を確保して時間は我慢してもらおうなど、状況に応じて対応しないと全体としてうまくいかないと思う。バスと鉄道は競合関係と言われるが、北海道は協調関係にすべきだと思う。バスで良いならバスにして鉄道を廃止する。大事なことは道民の足を確保することを前提に計画を立てることである。
車両形式をできるだけ統一する、駅構内の線路数を少なくするなど数を絞って標準化する発想が安全の面から必要である。
- 5年間のロードマップだが、5年を超えてさらに、その先10年、20年という中でJR北海道の経営がきちんと担保されるような枠組みも考えなければならない。
- 5年間という短い期間に計画を完成させるためには、しっかりとした前提条件を立てることが一番大事である。前提条件を明らかにしないと計画のロードマップの方向性が見えてこない。線路を取り外さないまでも、1日1本でも列車が走るのなメンテナンスをしないとイケない。線路を維持するのと、列車の本数を減らしてコストダウンするのは次元が違うのではないかと思う。また、五稜郭と苗穂の車両基地を統合するなら、老朽設備更新として投資する必要はなくなる。さらに、新幹線への投資も必要であり、今後5年間で発生する投資・修繕の前提条件を明らかにしていただきたい。
- 国鉄改革で3島会社には、経営安定基金の運用益で経営を安定させるという枠組みが作られた訳だが、ほぼ、その直後から低金利の時代に入り、本来であれば、当初計画であれば得られたはずの経営安定基金の収益が得られないまま、過去20年が過ぎている。この付けが回ってきている。それが足りない分の資金にも現れている。

- 事故や脱線が連続して起きて、JR北海道再生推進会議ができたのだが、これら
の原因というものはたまたま単発的に発生したのではなくて、長い制度疲労とど
も言うべきものの結果として起きているとすると、制度疲労はまだ治っていないと
思う。気合いさえ入れれば制度疲労が消えるわけではなく、今もまだ危険な状態で
運行しているというのが現状認識なんだろうと思う。
- 輸送密度に関する情報は発表されているが、路線別の収支については具体的に黒
字、赤字の情報は提供されていない。現時点で道内の鉄道路線の採算がとれている
のかいないのか、それがとれていない場合には道民の側から採算がとれるよう支援
する方法があるのかないのか知りたい。路線別の収支採算は北海道の将来の社会経
済構造をどのように設計するか作業の基本的データになるので、前広に情報をい
たいただきたい。
- 収支の悪い路線等が今後どうなるのか、これは道民にとって大変関心のあること
に間違いはない。路線別の収支を示すかどうかだが、今後の話として具体的に路線を
どうするのかという議論がもし出てくるのであれば、その時に考えなければなら
ないものだと思う。また、何十年も前に作られた国鉄時代の廃止対象線区の基準をも
う一度持ち出すようなことではなく、JR北海道あるいは北海道における必要性等
々を考えた形での、ある種のものさし、見方を提示しなければならない。

委員からのご意見及びご質問に対して、会社から次のような考え方を説明した。

- 5年間の計画の中で最低限守りたいのが、鉄道の安全を確保するための基盤整備
を行うこと。そのためには、必要な資金をなんとしても確保したい。最低限、お客
様から信頼してご利用いただけるような安全の基礎を作る。安全に関わる問題を起
こし、様々なご批判を頂戴し鉄道事業者としての資質を問われる状況に至った当社
なので、最低限信頼してご利用いただけるような安全の基礎を再生させる必要があ
り、そのために必要な投資はこの5年間で行っていく。自助努力としてどこまで
できるか、積み上げていく。
また、この問題はそもそも論としての当社の経営構造に端を発している部分もあ
り、議論させていただかなければならない大きな課題になっている。
- 資金確保のスケジュールについて、今後3ヶ月で解決できる課題ではないので、
自助努力としてどこまでできるのかを中心として、12月以降、もう少し具体的な
説明ができるようにしたいと考えている。

(3) 事業改善命令・監督命令による措置を講ずるための更なる安全確保の取り組みについて

会社側より「事業改善命令・監督命令による措置を講ずるための更なる安全確保の取り組み」について資料に基づき説明した。

説明の後、委員より以下のような意見、質問が出された。

- JRグループと言いながら、隣のJRが何をしているかというところが良く分かって
いないのではないかと。安全に関するものの考え方などをJRの各社同士、社員レ
ベル、現場レベルで情報の共有ができるような仕組みが本来作られるべきではない
のかと思う。JRとしてのグループがあるのであれば、安全面というところで、JR
各社で共同で共通の集合教育を行うことなどは大きな良い影響を与えるのではない
かと思う。
- 本社の社員は現場を経験しているの現場のことは分かっているつもりだが、現
場の社員は本社の経験がなく本社のことは分からない。PDCAサイクルを回し、
本社は本社で反省し、現場は現場で反省し、その反省をお互いに共有できる仕組み
が大事だと思う。

- 様々なデータの改ざんは、安全に関する問題でもあるが、鉄道員としてのプロ意識や企業倫理、職業倫理の問題でもある。この問題にしっかり対処しないと、安全とは直接に関係しない場面でもデータの改ざん、報告のミス等が起こりかねない。安全は大事だが、「安全」というキーワードだけでみていくと、内部統制の問題や倫理の問題が仮に抜け落ちるとそれはそれで問題なので、総合的な対策をしていただきたい。
- 倫理の問題、安全を土台とする問題等があるが、原子力業界で言われている「安全文化」で包括できるのではないかと。「安全文化」とは学ぶ姿勢、風通しの良さである。このため、安全を第一にする意識を皆で持つ、会社全体が現場との風通しをどうよくするかを含め、安全文化をどう確立するかという視点でまとめると分かりやすいのではないかと。
- 「安全」はもちろん大切だが、やはり、「倫理観」や「安全文化」というものにはないといけない。現場の一人ひとりまで、緊急対応ではなく当たり前ものとしていくためには、相当程度継続的な取り組みが必要だと思う。しかし、精神論の方ばかりに傾注して竹やりで戦うということではなく、合理的な企業としてシステムやITを取り入れることも必要だ。
- 安全基本計画は、理念が非常に多いので、もう少し分かりやすくもっとシンプルにすると良い。定期的に社員参加で見直すというプロセスが必要だと思う。作りっぱなしにせず新しい情報を取り入れ、ベースをしっかり持ちながらバージョンアップしていくと良い。
- 安全性向上のための行動計画と安全基本計画だが、どの様な手順で見直しをしていくのか。
- 石勝線列車脱線事故の反省を踏まえ、現場と指令のコミュニケーションについて、指令は現場を全部把握できているか。

委員からのご意見及びご質問に対して、会社から次のような考え方を説明した。

- 安全性向上のための行動計画と安全基本計画の見直しについて、委員から頂戴したご意見を踏まえて今後事務方で検討案を作り、職場に検討案を示して全職場に意見を聞く予定だ。大事なことは社員が参画意識を持てるようにすることである。
- 指令が現場の状況を全部把握できるように努めているが、システムや設備上、正確に把握できていないことが多い。
しかしながら、現場社員には、自分自身で危険だと思ったらお客様を避難させなさいと伝えている。その結果、空振りであったり、実はたいした事がなくても、その責任は会社がとるので、自分自身の判断で行動しなさいと伝えている。また、指令員には、現場の判断を最優先にするよう周知徹底している。

(4) 事業改善命令・監督命令による措置を講ずるための計画の進捗状況について

会社側より「事業改善命令・監督命令による措置を講ずるための計画の進捗状況」について資料に基づき説明した。

説明の後、委員より以下のような意見が出された。

- 会社側から説明があった安全について最低限満たすべき基準に達していない場合は運転しない、あるいは、徐行させるということは、極めて大事な判断だし、それを見逃してはいけない。
- ダブルチェックは人間がチェックして、バックで機械がチェックするというのは二重系で良いが、人間と人間というのは慣れてくると相手がチェックしてくれるだろうと思うようになり危ない。そういう意味でなるべく機械を使い人間の誤りが入り込まないような仕組みをどう作るかを考えてやるとよい。

(5) その他

その他、委員より以下のような意見、質問が出された。

- 速度超過事象等について情報提供がなかったなど、最近もまたいくつかの事例が出てきている。改めて、利用者の視点に立った対応をお願いしたい。
- 安全の取組みについて広報誌などを活用し、もう少し社外にアピールすると良い。また、シンポジウム・安全フォーラムのようなものを道内各地で開催し、市民・道民に出席してもらい、自由に意見を述べてもらうなど、オープンな場で意見を聞く機会を設けることを検討すると良い。
- 北海道新幹線の開業が2年以内に迫っている中、二次交通の整備は北海道全体のためにも、お客様を増やすためにも重要であり、JR北海道の経営改善のためにも工夫をしていただきたい。
- 観光誘客列車について、見直す方向性が出されている。一部地域から困るという声が聞こえてきており、それぞれの地域としっかり調整していただきたい。
- 組合の関係で、安全の阻害要因はあるのか。あるとすれば原因がどこにあって対策はどのようなものを考えているのか。

委員からのご意見及びご質問に対して、会社から次のような考え方を説明した。

- 新幹線に接続する二次交通の整備は大変重要だと考えており、アクセス列車の設定など、お客様がご利用しやすいように努めていく。
- 観光誘客列車について、ノロコ号やSLはインバウンドのお客様から多数ご支持をいただいております。北海道の観光にとっては意義のあるものだと認識している。しかし、当面は安全対策及び北海道新幹線開業準備に人的資源を集中して投入していかないとならないことから、今後数年は一部の観光列車の運行を一旦やめて、しかるべき時期に再開するという手順になることをご理解いただきたい。
- 組合との関係について、労使共に結果的に社内の論理、内向きの論理であったことを反省していかねばならない。