

「JR北海道再生のための提言書」の提出について

平成 27 年 6 月 26 日
JR北海道再生推進会議

JR北海道再生推進会議では、このたび「JR北海道再生のための提言書」（以下「提言書」）を策定し、本日 17 時同社島田修代表取締役社長に手交しました。

JR北海道は、平成 25 年度、大沼駅構内での脱線事故、軌道データの改ざん、車両トラブルや社員の不祥事など、様々な事故・インシデントを連続して発生させ、輸送の安全確保が至上命題である鉄道事業者としての基本的な資質を一から問われる深刻な状況にあったことから、平成 26 年 1 月 24 日、同社は国土交通大臣から「事業改善命令・監督命令」を受けるに至りました。

この命令の中で、「JR北海道が講ずべき措置」として、「第三者による外部からの視点に基づき、再生に向けて、安全対策等の実行に関して監視し、助言を行うとともに、将来に向けた追加対策等の提案を行う諮問委員会等の形態の常設の組織を設置すること」が求められたことから、昨年 6 月 JR北海道再生推進会議が設置されました。

再生推進会議は、7 回にわたり会議を開催してきた他、現地調査を数回実施し、JR北海道の再生に向けて、必要とされる安全対策、経営幹部・社員の意識改革、企業の持続可能性を高める経営改革などについて、真剣な議論を重ねてきました。

このたび、これまでの議論を取りまとめ、再生推進会議として「提言書」を策定しました。

「提言書」の内容については、別紙をご覧ください。

「提言書」の内容について

1 「提言書」策定の基本スタンス

策定にあたっての基本スタンスは以下の通りである。

① 委員の独立性

再生推進会議は「第三者機関」として設置されたものであるから、委員である各分野の専門家が、独立した立場から忌憚のない意見交換を行い、J R北海道の「再生」と「将来」に向けた提案（提言）を行うことが求められる。

② 会議として一致した見解

提言は、再生推進会議としての一致した責任ある見解に基づくものでなければならない。再生推進会議の「第三者性」に鑑み、提言は、個別の組織や利益集団の立場に偏しない委員の英知を結集した「見識」を示すものでなければならない。このようなものであってはじめて、提言はJ R北海道の「真の再生」に資するものとなる。

③ 構造的問題の解決への方向性を提示

提言は、J R北海道の経営の失敗を厳しく分析して身を切る自助努力を求めるものであることは当然として、J R北海道を取り巻く構造的な問題を明示した上で、「将来」を見据えた広い視野に立って、根本的・本質的な問題提起を行い、解決の方向性を示すものでなければならない。

④ 日本全体が直面する問題の先行事例と認識

J R北海道の問題は、人口減少や社会インフラの老朽化、行政の財政の逼迫などの構造的問題にどう対処していくかという点で、近い将来、日本全体が直面する困難の先行事例という側面もあり、提言は、国民的課題についての開かれた議論の契機となりうる極めて重要な社会的意義を有する。このため、提言には、国民経済全体を見据えた「見識」が求められている。

2 提言書の構成

再生推進会議は、現地調査、J R北海道役職員への聴き取り、各種資料の検証、そして再生推進会議における議論を通じて、

『「事故・インシデントの連続」並びにデータ改ざんは、経営判断の誤りの蓄積、風通しの悪い企業風土とあわせて、経営環境の悪化など構造的な問題の帰結として必然的に発生したものの・・・つまり、分割民営化以来長期間にわたって蓄積した構造的な問題の結果、・・・J R北海道という企業の制度疲労を「真因」として発生したものである。・・・「事故・インシデントの連続」は制度疲労の結果として今後発生するおそれのある重大事故の「兆候」と見られることもできる。』（提言書4ページ）

という強い危機意識を持つに至り、J R北海道の安全面における真の再生を図るためには、個別施策の提言に止まらず、「事故・インシデントの連続」の「真因」にまで踏み込んだ提言が必要であると考えた。

そこで、提言書では、再生推進会議がJ R北海道の真の問題点と考えた事項をまず明らかにし、それに応じた提言を行うことにした。

3 提言書の内容

【再生推進会議が真の問題点と認識した事項】

(1) 事業運営における「安全」の位置づけ（提言書12ページ以下）

J R北海道の経営幹部による「利用者の安全最優先」は、かけ声倒れで具体策が伴わなかったこと、本社は現場の状況を十分に把握しておらず、問題点の共有化が適切に行われていなかったことなど。

(2) 経営幹部の意識（提言書13ページ以下）

J R北海道の予算では安全に対する長期的な視点が希薄であり、経営幹部は身の丈以上のスピードアップへの投資やイベント列車など全方位に対して総花的に「よい顔」をする施策を進めるあまり、老朽・劣化の進行する設備の修繕・更新、人材の育成などの地道な安全対策が後回しになっていたこと、経営幹部は現場の実態を把握せず、資金や要員に関する本質的な議論を行わず、収支上の数字合わせに終始したことなど。

(3) 安全に対する意識（コンプライアンス意識）（提言書15ページ以下）

検査データ改ざんの常態化、貨物列車脱線事故直後の改ざんなどから分かるように、J R北海道は、ルールを守らなければ利用者の安全に重大な影響を与えるという認識を社員に持たせることができず、安全に関するコンプライアンスの取り組みは効果を生んでいなかったことなど。

(4) 安全に対する対策（提言書16ページ以下）

JR北海道では老朽取替や修繕に対し十分な予算措置ができず、老朽更新の先送りや修繕費の一層の削減により設備の劣化が進んでいたが、現場では本社へ何を要望しても無駄というあきらめ感が蔓延し、劣化が放置された上に、このような状況について、本社は現場の実態を正しく把握していなかったことなど。

(5) JR北海道の構造的な問題（提言書19ページ以下）

経営安定基金の運用益減少、都市間輸送及び札幌圏以外の区間の利用者の長期減少傾向が続くこととなり、利用者の安全確保のための資金が決定的に不足していたことなど。

【問題認識に対応する再生推進会議の提言】

(1) 安全を最優先とする経営幹部の意識改革（提言書22ページ以下）

JR北海道が真の再生を図るためには、まず、経営幹部が、短い視点で穴を塞ぐだけの対応ではなく、これまでの経営そのもののあり方が問題であったことを率直に認めた上で、安全に対する価値観（「安全」は、できる範囲でやるのではなく、それを絶対に維持することが鉄道事業者にとっての大前提であること）を明確に示すことが不可欠である。そして、再生のためには、経営幹部の「絶対に会社を再生させる」と強い覚悟と労働組合に対する真摯かつ経営責任を認識した対応が必要である。

(2) 安全に対する意識について（提言書24ページ以下）

社員には、鉄道事業者の第一義は安全の確保にあるということを認識したプロフェッショナルとしての誇りが求められる。鉄路を守る「誇り」と「安全意識」は一体である。安全の土台となるのは社員一人一人の「誇りと安全意識」であり、JR北海道は、これを「企業風土」となるまで高めなければならない。

JR北海道のコンプライアンス教育の目的は、「誇りと安全意識」を社員一人一人の体に染みこませて、「自らルールの意味を考え、自ら行動できる」社員を育成することにある。知識偏重、過剰なルールで社員を縛り付け、現場を疲弊させるのではなく、鉄道現場で実際に起こりうる問題を議論させ、自分で考えて解決策を提案させ、社員が主体的に考える習慣づけを行うことが大切である。

(3) 安全に対する対策について（提言書25ページ以下）

事故等の原因究明は、関係者の責任追及に偏することなく、背後要因を正しく把握し、安全のため再発防止対策を講ずることを目的として行われるべきである。

また、最低限満たすべき安全基準に達していない場合は、運転しない、徐行させる等の判断を行うべきである。

鉄道が装置産業・システム産業である以上、装置・システムの老朽取替を確実に行うとともに、新たな技術を導入してより安全性向上を図ることが必須である。あわせて社員がミスをして事故につながらないようにバックアップシステムも不可欠である。

(4) 持続的な経営改革について（提言書29ページ以下）

J R北海道再生のためには最大限の自助努力が不可欠であることは言うまでもないが、それだけで慢性的な赤字が解消されないことは数字上明らかであり、構造的な問題にまで切り込まなければ、事業の持続可能性は維持できない。したがって、J R北海道の経営幹部には、限られた経営資源をまず安全に集中させ、配分できない事業分野については見直しを行う「選択と集中」という厳しい経営判断を下していくことが求められる。この際、安易な路線の休廃止は進めるべきではなく、安全最優先に取り組む中で、円滑な乗り継ぎに考慮したダイヤ編成など可能な限りのサービスの確保、代替輸送の確保など、交通網維持における使命についても十分配慮する必要がある。

安全で持続可能な経営を可能とするため、国、自治体、地域の皆様に対して、次の点をお願いしたい。

- ・ 当面必要となる安全投資や修繕の資金についての国による財政的な支援
- ・ 土木構造物の老朽化対策についての国民的課題としての議論
- ・ 地域ごとの総合的な交通体系のありかたの議論

以上の取り組みを進めるためには、道民・利用者に対して透明性のある経営を行い、よいことも悪いことも隠さないで情報を開示し、道民の声をよく聞き、必要な説明をしっかりと行うという地道な努力を愚直に続けなければならない。

4 実施状況のモニタリング

J R北海道に残された時間は短い。J R北海道は限られた時間の中で経営改革を断固進めなくてはならない。したがって、再生推進会議は、J R北海道が計画を確実に実施しているかどうか、モニタリングを実施する。