

第12回経営改善委員会 議事概要

1. 日 時 2025年6月3日(火) 14時56分～17時22分

2. 場 所 J R北海道社員研修センター 会議室

3. 出席者

(1) 委 員	片野坂 真哉	委員長	ANAホールディングス株式会社	取締役会長
	石井 吉春	委員	北海道大学公共政策大学院	客員教授
	北山 邦彦	委員	株式会社みずほ銀行	常務執行役員
	丸谷 智保	委員	株式会社セコマ	代表取締役会長
	箕輪 留以	委員	株式会社日本政策投資銀行	常務執行役員
	柚木 和代	委員	イオン北海道株式会社	社外取締役

(委員：五十音順)

(2) オブザーバー 国土交通省鉄道局 岡野まさ子 次長
国土交通省北海道運輸局 井上 健二 局長
鉄道・運輸機構 齊藤 敬一郎 経営自立推進統括役

(3) J R 北 海 道 島田修会長、綿貫泰之社長、深谷光浩副社長、萩原国彦常務、
島村昭志常務、川戸俊美取締役、山田浩司取締役、村林健吾取締役

4. 議事概要

(1) 「改善指示」に対して講じた措置状況(報告)について

「不適切な保安体制の下で待避不良を発生させ、さらに虚偽の報告をした事象」、「「改善指示」に対して講じた措置状況」について報告、原因と対策について議論した。

委員より以下のご意見があった。

- 安全の不祥事は残念だが、安全が守られないのはトップの責任である。現場に足を頻繁に運び、ルートコース(Root Cause)、真因は何かを突き詰め、そこから対策や学びを活かして改善に繋げることが重要。
- 人手不足を補うべく、列車見張り業務についてもシステムでの補完について検討すべき。
- 技術教育、コンプライアンス教育だけではなく、マネジメント教育も必要であり、ロールプレイング式等、同業・異業種の社員教育のやり方を学ぶべき。
- 「お互いに注意し合う文化」等、安全文化はまだまだ浸透しきってなく、安全を守る風土を作るには根気よく続ける必要がある。浸透に向けては「仕組み」を工夫して作ることが有効。

委員からのご意見に対して、会社から次の説明を行った。

- ◆ 大沼駅構内における貨物列車脱線事故以降、ヒューマンエラーに起因することは一切責任を問わず、ありのままの報告を行うことで事故防止に繋げるべく取り組んできたが、今回の事象を受け、再教育に取り組む。
- ◆ システムでの補完について、過去にもトライをしたが、故障時のことを考えるとあくまでも補完の位置づけでの活用となる。
- ◆ なぜ、今回の事象が発生したのか突き詰め、現場の社員に寄り添うべく、意見を聞き、安全を担保しながらもルールを見直すことができないか検討を進める。

- ◆ 管理者におけるマネジメント教育について、不足している部分について見直しを進める。

なお、委員長より、国への報告がまとまった際には、次回の委員会開催を待たずに各委員に概略を共有して欲しいとの意見が出された。

(2) JR北海道グループ経営改善に関する取り組み

「JR北海道グループ経営改善に関する取り組み」について議論した。

委員より以下のご意見があった。

- 2024年度は経営環境の追い風があった中で、インバウンドをしっかりと取込み、鉄道、開発事業と会社の努力が実り成果を出したことを評価する。
- 新幹線札幌開業、安全問題といった厳しい現実がある中、社員のモチベーション向上に繋げるため、経営自立のゴールに向けた現在の立ち位置を示すこと、運賃値上げをした中でも輸送人員を増やし利益を上げていくこと、また待遇改善等の人への投資をしっかりと行うべき。
- インバウンドは想像できないところに足を運んでいる。北海道のブランドを担うJR北海道として、さらにブランド価値をあげるべく開発事業に取り組むにあたり、パートナー企業と議論をし、また提案を受けながら更に発展させていくべき。
- インバウンドを更に取り込むには快速エアポートの輸送力は限界にきており、抜本的に増やす方策を検討すべき時期にきている。
- 交通系電子マネー利用を更に伸ばすため、スーパーやコンビニ等における現在のカバー率からどれくらい延ばすのかといった計画値があると良い。

委員からのご意見に対して、会社から次の説明を行った。

- ◆ 若年退職が前年度より減ったとはいえ、200人規模であり、処遇改善については特に技術系の社員に対して手当の範囲を広げる等取り組んできており、今後も経営体力の範囲で行っていく。
- ◆ 新幹線札幌開業時期に関わらず、札幌駅を中心とした開発（札幌駅エキナカ・新札幌高架下商業施設、不動産等）をスピードアップさせ、収益を上げていくことを打ち出し、取り組みを進める。
- ◆ 快速エアポートの輸送力について、短期的な取り組みとしては輸送定員の多いロングシート型の車両を投入することで混雑緩和に繋げていく。抜本的な取り組みとしては、どういったことができるのか検討を行う。
- ◆ 開発について、当社単独では難しい事業についてはパートナーを探し、協働した取り組みを進める。
- ◆ 交通系電子マネーについては当社エリアで利用すればSuicaであろうが手数料が当社に入る。今後、モバイル定期券を導入することを計画しており、交通系電子マネーの手数料収入のアップに繋げていく。

以 上