

## 第1回 JR北海道再生推進会議 議事概要

1. 開催日時 平成26年6月12日 12:00～14:00

2. 開催会場 JR北海道 本社 8階 幹部会議室

### 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、欠席の高向 巖委員に代わり北海道商工会議  
所連合会 永田 正記副会頭
- (2) オブザーバー 国土交通省 本田 勝国土交通審議官、瀧口 敬二鉄道局長
- (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、瀧本 峰男総合企画本部副本部長、  
綿貫 泰之総務部長、田畑 正信鉄道事業本部副本部長、  
伊勢 勝巳鉄道事業本部副本部長、戸川 達雄企画室長、  
森 雅裕安全推進部長、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

議事開始の前に JR北海道島田社長より「安全の向上に向け、全力で取り組む決意。外部の目線で当社の現状、実施状況をつぶさにご覧いただき、ご意見、ご提言、ご批判をお願いいたします。」との挨拶があった。その後、委員紹介に続き、宮原議長より、「会議の目的は JR北海道の取り組みをチェックするとともに、法令・コンプライアンス・ガバナンス等について助言を与え、企業風土の改革と再生を後押しすることにある。JR北海道は現状の問題点や実情などを包み隠さず率直に提出願いたい。経営陣はこの会議で出された提言、助言について、最大限尊重し、不退転の決意で取り組むように。安全は天から降ってこない。7150人の社員がしっかり取り組むことが必要である。一日も早く地域に住む人々、観光で利用される方から、JR北海道は変わった、安心できるというふうな実感を持っていただけるように、そういった会社に再生できるように、この会議を進めて行きたい」との主旨の挨拶があった。

議長により議事が開始、JR北海道より「事業改善命令・監督命令での指摘事項に対する問題認識」の資料を軸に、最初に島田社長より、続いて西野副社長より現状における認識及び今後における取り組みの考え方について説明が行われた。

説明に引き続き、委員より次の様な意見が出された。

#### (1) 社員の意識・企業風土について

- 現場第一線の社員の意識をいかに高めることができるかに尽きる。意識を高めるには強制ではなく、自発性、自主性が必要となる。それには鉄道の安全を守る使命についての社員のプライドを高めていくことが大事。
- 幹部だけが一生懸命ではだめ。即効薬はない。繰り返し取り組むことが重要。

- 北海道には私鉄がなく JR 北海道を利用するしか他に選択肢が無いことを認識していただきたい。道民は大きな期待をしているが、その裏返しとして JR 北海道を見る目は非常に厳しい。
- 社員が愛社精神が持てるような会社にしていかなくてはならない。
- JR 北海道の企業としての倫理観の欠如、JR 北海道社員の職業倫理観の欠如があるのではないか。
- 会社幹部が現場社員から遊離している。
- JR 北海道は、JR 他社に学ぶ姿勢が見受けられない。ICT の利用が低い。
- 安全を保つことが第一条件。トップが価値観を明確にし、それを社外に開示すべき。こういう時こそが現場を含めて変えるチャンスである。
- 問題が判っていながらその解決に向けた次のステップに取り組むことができなかった理由を認識することが重要。そのことを踏まえ、どのような人材を育てていくのかをこの場で議論したい。
- 「正しい報告を行う文化を醸成する」との説明があったが、それには長い期間が必要と思われる。具体的な到達目標、そこに繋がる道筋の検討が必要。

#### (2) コンプライアンスについて

- 監査やチェックは問題点を見つけるだけでなく、本来、やってはならないことを予防する抑止効果が大きいことを認識すべき。
- コンプライアンスを推進することは重要であるが、一方でコストも増える。コスト増への対応を考慮すべき。
- コンプライアンスに関するマネジメントが不足していたと思っている。
- 信頼回復に向け事業運営の透明性を確保しコンプライアンスを向上されたい。

#### (3) 安全の取り組みについて

- 安全のために、経営トップは価値観を明確にすること。「safety before schedule」、「安全第一、品質第二、生産第三」を明確にしないといけない。
- JR 北海道の取り組みの方向性は判ったが、これを作文に終わらせること無く、どのように実行するのが課題。取り組みの実施において、想定される阻害要因とそれに対する対策はかがか。
- この 5 年で安全に関する投資を 2 倍にするとの報道があった。現場の状況をどの様に考慮し、現場からの要望をどの様に吸い上げ、数字をどう査定したのか。また、設備の老朽化に対する修繕予算について、中期的計画も含め説明願いたい。
- 全ての事象を検討することはできないのだから、リスクの大きなものから対応するというリスクアセスメントの考え方を徹底すべき。
- 気動車の長距離運行、JR 貨物の運行割合が高い等の JR 北海道の特殊事情を考慮する必要がある。

#### (4) お客様の視点への認識について

- 石勝線事故の後も事故、トラブルが相次ぎ、北海道の観光ブランドへ悪影響。
- 減速、減便は安全のために必要と理解できるが、利用者の視点にたって情報提供を前広に行うべき。

議長・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ご説明した。

- コンプライアンスのコストについて、具体的なコスト算定については方法論を含めこれからだが、まずは予防措置も含めしっかりしたコンプライアンスの体制整備を行う。コストがかかっても必要なことは優先して行う。
- 問題が判っていながら解決に向けた取り組みができなかったこと、また今後想定される阻害要因について、これまで多くのことをやろうとし過ぎて中途半端になっているところがあった。今後は安全を一番大事な価値観に据えた上で、引き続き重点的に行っていくものと、やめるものともう一度見直していく。
- リスクアセスメントの考え方の徹底について、運転事故報告制度改正の中にこの考え方を取り入れ見直す予定。列車に遅れがなくてもすべての事象を報告させ、その中から重要なものを選定するという考え方を導入する。
- 安全に関する投資について、国鉄最後の時期に JR 北海道は経営が厳しいだろうということで新しい設備を大量に入れた。そのため、会社発足当初はメンテナンスの必要があまりなく、これまで対前年主義の予算措置で設備投資や修繕を行ってきたことに問題があった。
- 今後は予算措置について対前年主義の考え方を見直し、現在安全を最優先とすることを大前提に必要な設備投資・修繕費算出の考え方をつくっているが、当面5年間の経営見通しをたててみるとかなり厳しい状況になる。