

## 第13回 JR 北海道再生推進会議 議事概要

1. 日 時 平成30年11月13日(火) 13時00分～16時00分

2. 場 所 JR北海道 本社 大会議室A B

### 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、高向巖委員、向殿政男委員、高橋はるみ委員(途中退席後窪田毅北海道副知事が出席)
- (2) オブザーバー 国土交通省 藤田耕三国土交通審議官、蒲生篤実鉄道局長、大高豪太北海道運輸局長
- (3) JR北海道 白川保友会長、島田修社長、小山俊幸副社長、山口力常務、田畑正信常務、綿貫泰之常務、渡利取締役、川戸俊美執行役員運輸部長、島村昭志執行役員工務部長、山田浩司経営企画部長、戸川達雄地域交通改革部長、関淳也安全推進部長、細田弘樹企画室長、菊地和宏駅業務部長、岩本隆市車両部長、土田徳造電気部長、村林健吾総務部長

### 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、「安全の再生に向けたご指導を受けて取り組んでいる最中、11月9日に新札幌駅構内で信号機柱が倒れる重大インシデントを発生させたこととお詫び申し上げます。これまでの約5年間に取り組んできたことや残された課題などについて報告するので、ご意見をいただきたい。」との趣旨の挨拶があった。

その後新札幌駅構内で発生させた重大インシデントについて会社から説明、質疑応答を行い、議長により議事を開始した。

#### (2) 5年間の取り組みの振り返りと残された課題について

会社側から、5年間の取り組みの振り返りと残された課題について説明し、委員から次のようなご意見があった。

- ひとつひとつ再生推進会議からの提言に対応する形で努力していることを理解した。この会議の有無にかかわらず、引き続きJR北海道の安全問題を含めて共に考え、汗を流し、涙を流し取り組んでいきたい。鉄道の利用促進もそういった観点で取り組んでいく。
- 退職者の増加が気がかりである。社員は将来が見えてこない、他の会社等に移りたくなるものである。会社が何を目指し、将来こうなるというビジョンが、社員に見えていないのではないかと。今後は社員が夢を見られるような取り組みもしていただきたい。
- 保線業務のシステム化、修繕費の充足は少しずつ成果を上げていると思う。ただ、体制は整っても退職者が増加しており、魅力ある職場作り、会社作りに努めてほしい。

- 安全は強固な経営がなければ実現できない。この会議では安全だけではなく経営そのものにも踏み込んできたが、それはしっかりした経営がなければ安全は確保できないという考えからである。引き続き安全第一で経営していただきたいが、それを可能にする強固な経営体制を作ることにも尽力していただきたい。
- システム化、IT化は、もっとスピードを上げて取り組むべきである。保線に関するシステム化は意気込みが感じられたが、それ以外はJR東日本に比べるとかなりレベルが低い。今後社員数が増えることはないので省力化、機械化を進めて行かなければならない。
- 人力に頼るから改ざんなどの不正が起こるのであり、IT化、デジタル化は重要である。そうは言っても企業を動かすのは人である。リストラや給与の削減ばかりではいい人材、新しい人材は入ってこない。そのような視点からも、しっかりと黄色線区、赤線区の問題を進めることは安全の根幹に関わる重要な取り組みである。
- 決まり切った作業は人間よりも機械の方がはるかに信頼度が高く、結果的にコスト削減となる。人手不足も解消できる。北海道のように広く人口密度が低い土地では、従来の発想から離れ、無線やICTを使って安全を確保する方向に舵を切った方が良い。

これらの意見に対して、会社から次のような考えを述べた。

- 線路検査データ改ざん等の問題があり、保線業務に関するシステム化に最優先で取り組んできた。このシステム化もまだ途上であり、また他の系統の業務でもシステム化ができないか検討中である。人力による作業も多く残っており、機械化により改善できる点はまだあるので、まずはこれに取り組んでいく。
- 広大な北海道の各地に線路に沿って設備が配置されており、これが経営の大きな足かせになっている。設備の省力化に向けて取り組んでいきたい。

### (3)「JR北海道再生推進会議」の今後について

議長から、「JR北海道再生推進会議」の今後について、各委員から次のようなご意見があった。

- お客様の安全、従業員の安全、経営の安全の三つをきちんと包括的に確保してほしい。そのためにはJR北海道自身が決断し自立的に行動するしかない。我々の役割は終わったと考えている。
- 様々な試みに一生懸命取り組んでいるが、課題もあるので更なる努力を続けてほしい。大事なことは、安全の問題は経営の問題でもあることをまず認識していただきたい。
- 北海道総合交通政策総合指針の策定以降、国を含めた六者協議の開催、また各地域における沿線協議会の開催など、議論は着実に進んでいると認識している。JR北海道は、北海道新幹線札幌延伸開業を契機とした経営自立の道筋や将来の投資計画等の疑問に対して真摯に向き合い、徹底した自助努力を進めながら経営再生に向けて地域と共に歩んでいただきたい。

- 総合交通体系の議論は部分的には進んでいるが、あまりにも進捗が遅いと思っている。会社の決断が不足しており、国が何とかしてくれるという姿勢がまだ抜け切れていない。廃止か存続かの二者択一ではなく、より良い交通体系の議論が必要である。
- 問題が起こる度に新たな対策を立てるのではなく、現場からの声に耳を傾け問題を先取りする社風を作っていたきたい。
- この会議で提言書を出し、また有志で声明を発表して以降、道内の議論が活発になった。知事が先頭となり議論を進めていただいたのは非常に良かったと思う。あとはどう進めるのかは会社が判断することであるが、今の進め方で JR 北海道が存続できるか心配している。
- この会議の使命は終わったと思うが、今後が不安である。5年後は難しくとも、何年後に赤字が解消するのか明示する必要がある。「5年後も赤字でその先もわかりません」では、社員は付いてこない。

#### (4) 今後の経営見通しについて

会社側から、今後の経営見通しについて説明し、委員から次のようなご意見があった。

- 各種支援を前提としても5年後の収支見通しは赤字となっている。JR 北海道として赤線区、黄色線区をどうしたいのか、どのように努力するのかを明確にし、5年後の収支が黒字化するよう計画を立て、固い決意を持って取り組むべきだ。5年後も赤字の計画では経営ではない。
- 仮に、グループ会社の利益が奇跡的に倍になったとしても赤字は消えない。毎年120億円の赤字が生じている黄色線区に手をつけられない限り、経営はどうにもならない。
- 利用促進策や経費節減策、費用負担のあり方について、地域と話し合いを続けているが、スピード感が重要なのは当然だが、同時に信頼関係の構築も非常に重要である。

これらの意見に対して、会社から次のような考えを述べた。

- 2年間の支援が示された中で、5年間の収支見通しを試算した。これは、経営改善に向けてどのような考え方で取り組むのかを示したものである。種を蒔いて5年で成果が出るものはかなり限定されており、10年後かそれ以上先に成果を出すものが多いが、今は、全ての種まきには着手しなければならないと考えている。
- 目標は、北海道新幹線が札幌まで延伸開業する翌年2031年度に経営の自立をすることである。そのために三つの赤字（黄色線区、黄色以外の線区、新幹線）を解消し、鉄道以外の事業の収益も増加させたい。新幹線については、貨物列車の共用走行を含め我々だけでは解決できない課題がある。

## (5) まとめ

最後に、各委員からこれまでの議論のまとめのコメントがあった。

- 一番の根幹である安全第一という思想とコンプライアンスの遵守意識は、努力により全社的にかなり浸透してきた。一方、しっかりした経営がない限り安全は確保できないため、今後の経営体制や収支改善策にもっとメスを入れなければならない。そういった意味の改革は今から始まる。
- これまで各自治体との協議を行っているが、それをリードする北海道と知事のご尽力があり、また今年7月には監督命令と貴重な税金による支援も決定している。これでも赤字が続く状況であり、そういった諸々の協力、支援を当たり前のものと受け止めるのではなく、今まで以上の経営努力・自助努力が必要である。
- 各地域で協議会が始まっており、北海道のリーダーシップに強く期待する。協議の中で、ポジティブに交通体系のあるべき姿を示し、北海道民に理解していただく取り組みは、北海道のイニシアチブのもと JR 北海道が行うべきことである。
- 安全問題の裏には財政問題、経営問題がある。経営問題を解決しないことには安全問題は解決しない。これからは JR 北海道の経営トップの意思の問題であり、状況を理解してもらうためにも積極的な提案、議論をしていただきたい。
- 全国の JR が様々な技術開発を進めている。広い目を持ち、各社の良いところをどんどん取り入れて、効率の良い会社作りをお願いしたい。
- 再発防止策と併せて、事故防止に繋がった良い取り組みを活かすことも非常に大事である。そうしないと従業員が前を向いて進めない。従業員が夢を持って仕事ができる、JR 北海道で仕事をすることが誇りと思えるような会社になってほしい。
- 連続して事故を発生させ、ある意味監視されている状態となり、JR 北海道の自主性が抑えられていたと思っている。社内の風通しは4年前に比べ良くなったと感じているが、会長、社長以下幹部が牽引役となり若手社員に自由闊達に自分の会社の改革について考えさせるのも一つの方法である。
- 安全の問題と経営の問題は裏腹の関係であるが、経営が苦しいからといって安全レベルを下げることはない。安全は独立の価値であることを認識し、安全面の取り組みを監督・監査していきたい。
- 提言書でも残された時間は少ないと言われている。丁寧な説明はもちろん必要だが、スケジュール感を持って議論し支援する意味で今年7月の監督命令を出しており、この方針に沿って対応していきたい。
- 安全の問題に終わりはないと受け止めており、これからも引き続き安全確保を第一にした取り組みを進めていただきたい。地域との協議に関しては全力で支援していきたい。