

第12回 安全シンポジウム

日本鉄道労働組合連合会(JR連合)

JRTU

JR

日本鉄道労働



第12回安全シンポジウム

より安全・安心な
JR産業の構築に
向けて

社会変容と向き合い職場から
安全の取り組みを検証しよう！

2022年5月12日、岡山市のホテルグランヴィア岡山にて「第12回安全シンポジウム」を開催した。開会の冒頭、福知山線列車事故をはじめとする鉄道事故で尊い生命を失った犠牲者の冥福を祈り、参加者全員で黙祷を捧げた。

2年半ぶりの開催となった今回は「より安全・安心なJR産業の構築に向けて社会変容と向き合い職場から安全の取り組みを検証しよう」をテーマに据えた。JR連合の最重要課題である「安全の確立」を職場においてより一層深めつつ、組織全体が一丸となり鉄道の安全を築く持続性のある取り組みと、ハード・ソフトの両面における安全の検証活動を強化していくことを

提起した。

長期化するコロナ禍においてJR産業は大きな打撃を受けており、今後持続的に成長していくためには新たな技術の活用、業務の仕組みの見直しなど様々な改革が迫られている。そのような中で特に「安全・安心」を軸としたJR産業の維持・発展が今こそ求められている。

今回のシンポジウムには、JR連合の加盟単組および連合・交連労協に集う産別・単組から300人（オンライン含む）が参加。基調講演、単組・エリア連合からの報告、パネルディスカッション、JR連合からの提起などを通じて「安全最優先」の認識を改めて共有した。

安全の確立を最重要課題として 全組合員が共有し JR産業の持続的成長に繋げよう

JR連合は、「安全の確立」を運動の最優先課題に位置付け、福知山線列車事故をはじめとする事故の反省と教訓を胸に刻み、二度と悲劇を繰り返さない決意で活動を展開しているところです。2006年度より「安全シンポジウム」を開催し、この間の取り組みと組合員の努力によってJR産業の安全性は大きく高まったと確信しています。

しかしながら、今なお事故や危険な事象は相次いでおり、昨年1年間だけでも6件の労災事故で8人の協力会社の社員が尊い命を失いました。人命を奪う事故による悲劇は、取り返しがつきません。鉄道産業に働く私たちは、日々自らの命を落としかねない、また人命を奪いかねない危険と隣り合わせで仕事をしています。犠牲になられた皆様やご遺族の立場を想像すると、最前線で働く私たちが、安全確立のためにできることをやり切れているのかという自

問自答をしながら日々の仕事、そして組合活動に臨むことが大切だと実感します。JR連合に集うすべての組合員がそうした思いを共有して、安全確立のために全力を尽くす決意を改めて固めたいと思います。

本シンポジウムでは「より安全・安心なJR産業の構築に向けて社会変容と向き合い職場から安全の取り組みを検証しよう」をテーマに据えました。コロナ

禍によって社会の変化が急加速しています。これからの「ポストコロナの時代」にJR産業が持続的に成長していくためには、労働力不足をはじめとする重要課題に対応しつつ、新たな

技術を積極的に活用して、仕事の仕組みを見直すなど、労使をあげた大胆な変革が求められます。

また、技術系を中心に増加する若手や中堅層の離職を防ぐためにも「働き方改革」や「職場や作業環境の改善」、そして「安全性の向上」を両立させながら仕事や職場の魅力を高め、安全の基盤である「人材の確保と育成」を進めることが急務となっています。

コロナ禍におけるピンチは思い切った変革を進めるチャンスでもあると言えます。私たちは常に安全を最優先に、何よりも「人」を重視して上意下達ではなく、職場で安全確保に第一線で取り組んでいる働く側

からのチェックや提言を通じて主体的に参画し、安全性を向上させながらJR産業の持続的成長に繋げていくことが問われています。そのために労働組合が存在感を発揮して、責任ある役割を果たすことが求められます。

様々な意見や提言をいただき、JR連合としてこれを契機に社会変容に対応した職場からの安全確立に向けて討議を深め、有意義な発信をしていきたいと考えます。改めて安全最優先の意識を全組合員で浸透・共有化するとともに、安全で社会に信頼されるJR産業を作るために、JR連合をあげて取り組む決意であることを申し上げます。



JR連合会長

荻山市朗

第1部 基調講演



公益財団法人 大原記念労働科学研究所
研究部長

余村 朋樹 氏

略歴

2004年、財団法人大原記念労働科学研究所（当時）入所。主任研究員兼システム安全研究グループグループリーダーを経て、現在研究部長。消費者庁消費者事故調査委員会臨時委員（2022年10月より専門委員）。主な研究課題は産業組織における事故発生要因、請負構造と労働災害の関連分析、安全文化の評価・向上方法の開発など。

事故を防ぐ安全対策には 「組織文化」の醸成が必要

100年前に設立された
労働科学研究所

はじめに私の所属する大原記念労働科学研究所の紹介をさせていただきます。研究所は1921年、岡山市の隣、倉敷市にある倉敷紡績株式会社社内につくられました。後に文部省所轄となり、現在は公益財団法人となっております。

なぜ研究所がつくられたかという点、設立当時、隆盛を極めていた紡績業界では、様々な課題が発生していました。ある晩、当時の社長であった大原孫三郎が工場の視察に行くと14〜15歳の女子工員たちが騒音の中で眠気と闘いながら作業をしていました。いわゆる「女工哀史」の時代です。これを見た大原は、このままではよくない、人間らしく働くこと

が必要だと考え、安全や健康に関する課題を科学的に改善するための研究所をつくったのです。

ヒトの特性を中心に考えた
組織的なアプローチ

いつの時代も社会の変化にともなう「安全」というのは、非常に重要なテーマです。私も様々な企業の方々から新しい技術を導入したいがこんな課題がある、あるいはやり始めたからこんな問題が出てきたという話をよく聞きます。そうした新技術導入の効果や副作用に関する研究は、まだまだとまった形にはなっていないませんが、本日はこれまでの研究成果を新

しい課題に活用していただけるよう、社会で起きている問題にどう対処していくべきか、どういう取り組みをしたらよいか、その考え方を話したいと思います。

よく言われるように安全活動で重要なのは、人・ヒトの特性を中心に考えた組織的なアプローチです。まずこの点を説明します。次に、その一つの例として安全文化を向上させる活動のポイントをご紹介します。

また、働き方改革ということでは、残業時間を短縮しようという動きが活発になっています。休むという観点からは時間短縮はとても重要なポイントです。ただ、その分、勤務時



間中の業務が非常に多くなり、業務密度が高くなり、ともすると「見落とし」などが発生しやすくなります。ですから、私どもは時間規制だけではなく、「繁忙感」という切り口から、いかに業務を改善するかという研究も行っています。

さて、いろいろな企業でお話を聞いたり、事故報告書を読ませていただく、「注意・集中が足りない」「認識不足」などという要因分析が行われ、さらにそれに対する対策が取られていることが少なくありません。危険源を見落としていたり、また、リスクに気づいてはいたにもかかわらず

ず、立ち止まらずそのまま実行してしまつたという話もよく聞きます。

これらの対策として「確認の徹底」や「必ず立ち止まる」ということを掲げることが多いようです。しかし実はこれは人の特性を踏まえた組織的な安全対策とは言えません。どのように考えれば、人を中心とした組織的なアプローチになるかということが重要になります。

個人の努力だけではなく 組織的な取り組みが重要

まず、危険源やリスクに気づけていない、見落としてしまうのはなぜかというところから考えてみましょう。ヒューマンファクター(人的要因)には、いろいろな特性がありますが、ここでは代表的なものを紹介しつつ、「組織的なアプローチ」とは何かを説明します。

例えば、ある工場の作業現場の短い階段で作業員が足を踏み外す事故が起きました。管理者は、これは作業員の注意力が足りないのだと考えました。しかし、この現場は「安全通路」を示す白いラインはきっちり引かれてはいたものの、段になっていくところの色の変化は殆どありませんでした。そのため、考え事をし



注意を引きやすい。ただし、最近では赤色の一般車も増えていきますので、この赤をオレンジ色の蛍光カラーに変えたり、黒白の模様に変えることを検討している国もあるそうです。

他に、手術の時に術者が着る服もそうです。赤い術部をずっと見つめていると、補色である青緑色が残像として残ってしまいます。視線を移した先が白い服だと、青緑色がチラチラ見えて手術の邪魔になります。この現象の発生を和らげるために青緑色の術着を着用します。これも人の特性に合わせた組織的な取り組みであり、各人それぞれの注意や心掛けで解決する問題ではありません。

ていたり急いでいたりすると、段のところで足を踏み外すリスクがあったのです。このような場合には、何らかの方法でリスクをもっと見つけやすくすることが必要です。しかもその取り組みを、個人の思いつきで行うのではなく、組織の仕組みとする。これが「人の特性を踏まえた」組織的な対策になります。

リスクに気づきやすくするにはどのような方策があるのでしょいか。例えば、消防車はどの国でもおむね赤色を用いたデザインだと聞きます。赤は火や血をイメージしますし

手術の場面ではしばしば見られるエラーに、お腹の中にガーゼや器具を入れたまま縫合してしまつたというものがあります。何十年か経って症状が出ることもあります。これはリスクが高いので、手術室でもかなり徹底して確認しているはずですが、ただ、術者にとって出血をともし手術でガーゼを当てるシーンはあまりにも見慣れた光景です。手術中、術部のそばにメスなどの器具があるのも普通の光景です。もちろん縫合する時には、必ず取り忘れがないかを確認するのですが、見慣れた光景で



もあるだけに、これがなかなか難しい。手術に直接立ち会っていない別の人が確認したり、手元のガーゼの枚数を確認したりするなど様々な方法が試されましたが、使用後のガーゼの枚数を数えるのは大変です。

そこで、今、行われている対策の一つが金属の糸を縫い込んだガーゼの使用です。術後にポータブルな機械でX線を用いてチェックすれば、見落としは劇的に減ります。これは、個人の努力の問題ではなく、どのよ

うな仕事にどのようなリスクがあるかを分析し、それに応じた業務デザインと環境作りを組織的に行った結果だと言えます。個々人の努力だけでは決して解決できません。

われわれ人間は情報を 選択的に入手する

リスクを回避するには、それぞれの方が危険源を見つけることが必要ですが、人間の注意資源は限られていますから、どういったところに注意を向けるかが重要になってきます。そこで、組織としては、どういう業務環境を用意するか、そして何に注意を向けるとよいのかを示すことがポイントになります。

われわれ人間は、選択的に情報を入手します。例えば、立食パーティーなどで多くの人が自由に発言をしてワイワイガヤガヤした状況の中でも、注意を向ければ、自分の相手の話を聞き取ることができます。これは心理学でいう「カクテルパーティー効果」と呼ばれる現象です。さらに、私が誰かとあいさつを交わしているところと、ちよつと離れたところで「このあいだ、余村のやつがね」という話し声がする。その途端、私の耳は「余村」という言葉をしっかりと聴き取り

ます。なぜそのようなことができるかという点、実はそれまで意識的に注意を向けていなかった人たちの話声も、ずっと処理し続けているからです。情報にフィルターをかけて、その中で自分にとって重要度の高い情報を吸いあげているわけです。

見つけるべき情報が 見える環境づくりを

ただし、ここで問題なのは、何が重要かは人によって異なるということです。ですから何が重要なのかを組織としてきちんとコントロールしていく必要があります。例えば、ベテランが考える重要な情報と、初心者が考える重要な情報は違うかもしれません。発注元と協力会社でも異なるかもしれません。

工事を行っている最中に発生した事故事例です。奥で作業する人が手前で作業する人に「作業が終了したら合図をしてください。そうしたら、弁の操作をします」と手順を伝えて奥に移動しました。弁の操作をする手前のところに薬剤が流れるようになっていたのです。手前の人は懸命に作業しましたが、そしてある時、まだ作業中でしたが、何気なく、ふと顔を上げたのです。その時、たま

たま奥の人と目が合いました。すると奥の人は「あつ、合図が来た」と、すかさず弁を操作しました。その結果、薬剤が手前に流れ、手前の人は大火傷を負ってしまいました。

これは、情報に関する事前の準備がいかに重要かということを示唆しています。どんな合図を送るか、つまりどのような情報に重要度を持たせるか。あらかじめ情報の内容をきっちり決めないで曖昧にしておく、人は自分に都合のよいように解釈してしまうものです。

繰り返しになりますが、見つけにくい情報や、個人で解釈が異なるような情報は、組織の安全にはマイナスです。大切なのは、探し出すべき情報、伝えるべき情報は何かを明確にすべくマネジメントすることです。もし見つけるべき情報が決まっているなら、それが見えるように環境や業務をデザインします。時には、手術する人とガーゼを置き忘れないように確認する人というように、役割を分担する必要もあるかもしれません。さらに、重要な情報の見つけ方や、うまく見つけられる時と見つけられない時は何が違うのかを検討し、共有します。このように組織としての安全対策は、情報をマネジ

メントしていくことが重要になります。

立ち止まれない理由は何か

次に業務中に「分かっているけど立ち止まれない」という事柄についてお話しします。危険源や、そのリスクに気がついても、「今やっていることをすぐには止められない」「止めたくない」と思ってしまう。その理由はそのようなものか見ていきましょう。

まず考えられるのは、立ち止まることが不利益になるということ。よく言われるのは、特に若手にとって、止まると刺激がなくなる、もしくはカッコ悪いと感じるからだ、と。

昔は作業中にヘルメットを被っているのはダサイと言われる風潮がありました。本当にヘルメットを被らない人が多かったのです。それが、徐々にヘルメットは「被っていないとカッコ悪い」と変わってきたと思います。これは、重要なことを徹底させる組織の継続的な活動や、安全を重視する考えの広まりによるものでしょう。このように、何をよしとするかの位置付けの影響は大きいと言えます。

他にもアクセシビリティが起きた際に「止める」と言いにくい「怒られる」「周

りに迷惑をかけられない」などという理由をあげる人もいます。それで、危ないと思ってもついついやってしまう。立ち止まれないわけでは

これについて、管理者は「勇気を出して止まりなさい」と言ったりします。でも、それでは改まりません。そもそも「勇気を出して止まる」ということ自体がおかしいのです。勇気など出さなくても、自然に止まるようにしなくてはならない。そのため、止まることに関する不安を取り除いておくことが大事です。これを組織的にやっていかないと

危ないと分かっているけどやる(立ち止まれない)のは何故？

立ち止まる不利益がある

- ・出来ないと言いがたい
- ・怒られる
- ・迷惑をかけられない
(同僚に・上司に・現場の方に)

→ 不安の原因を取り除く 勇気を出さなくても止まれるように！

には、いつまで経っても「危ないと分かっているけど、止まらずやってしまう」ことによる事故はなくせません。

立ち止まることを ためらわせない仕組みを

不利益があるために立ち止まれないケースは他にもいろいろあります。例えば面倒だった、時間的余裕がなかったということもあります。作業箇所が予定よりも高い所にあり、準備していた脚立では少し低い。しかし適切な高さの脚立を事務所に取りに行く時間はなく、低い脚立をそのまま使うことに。脚立に上り、無理に手を伸ばして作業をしているうちに倒れてしまった。そういう事故も起きています。

こうした事故が起きると、管理する側は「どうして面倒だと思っただ」「時間がかかっても安全の方を重視すべき」「安全意識が低い」などと当該者の心持ちを批判するような指摘になりがちですが、問題は別のところにあると思っただ方がいいでしょう。つまり、準備段階で図面などの情報が現場の状況と合っていれば初めから高めの脚立を用意したでしょうし、あるいは工程に余裕を持たせていれば脚立を取りに行く時間も捻出でき

たかもしれません。

もう一つ、立ち止まれない原因として「判断の誤り」が指摘されることもあります。何か起きた際、客観的に見れば「立ち止まる」という別な選択肢があった。しかしその人は、後から考えるとですが、リスクの高い「立ち止まらない」という選択をしてしまった。そういうケースです。

しかし、「立ち止まる」選択肢が実際にこの人の視野に入っていたのかどうか、そのことから疑わなければなりません。何らかの理由で「立ち止まる」選択肢は隠れていて、本人には「立ち止まらない」方法しか見えていなかったという可能性もあります。そもそも選択肢として認識すらされておらず、そこに「判断」はなかったかもしれないのです。実際の仕事は、様々な制約の中で行われていますので、このような「判断の誤り」以前の問題が結構起きているのです。

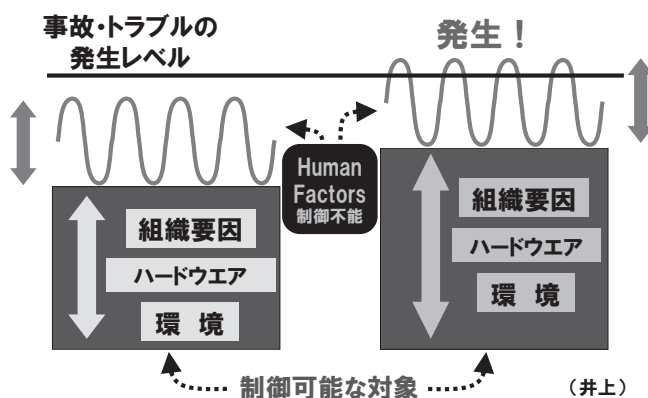
「立ち止まる」選択肢が本人に十分見えるようにしておかなくてはならない。きつと見えにくくする妨害要因があるはず。それを組織として予め取り除いておくことが必要なアプローチになってくると思えます。

立ち止まるメリットを より大きくする

人というのは、そもそもそれまで実施していたこと、考えていたことを中断し、別の新たな選択を行うことには抵抗を感じがちです。「立ち止まる」ことで得られるかもしれない利益より、「立ち止まる」ことで発生するかもしれない「不利益」の方を過大視してしまう。この傾向は「現状維持バイアス」と呼ばれているものです。

こうしたバイアスを取り除くには、当事者が「立ち止まる」ことよって受ける主観的なメリットを大きくしてあげる必要があります。アクションメントが起きた際に立ち止まって時間をかけて確認することがあった時、周りから褒められたり、評価してもらえる環境をつくることも大事でしょう。

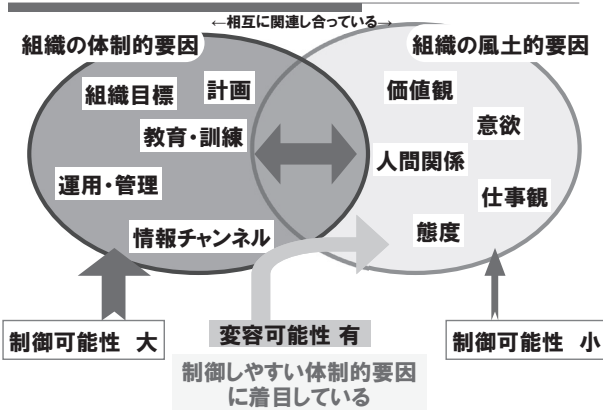
リスクを感じ、立ち止まり、時間やお金を使って確認したが、何も問題がなく、空振りだった。それに対して上司や周りが少しでも批判的な反応を示してしまうと、それは強いメッセージとなり、二度と立ち止まらなくなるでしょう。むしろ良好事項として組織として取り上げ周知していけるかどうかが大切です。



人に合った業務・ハード・環境に
なっているか

さて、エラーをどう考えるべきか。エラーが発生した時に、「取った行動が適切だったか」と考えるのは、「こうすべきだったのに、しなかった」という、仕事を中心にした見方です。しかしその考え方は、対策は「ちゃんとする」というものになり、「ちゃんとできなかった理由」が改善されていきます。リスクが潜在化してしまします。再発防止のためには、「人

基本的考え方



チしているかどうかを確認する必要があります。が出てきます。

人の揺れと 事故発生モデル

私の大先輩である井上という研究者が作成した、事故・トラブルの発生と人間特性の関係を示した図があります。上に描かれている波が人の特性です。人はこの波のように揺れています。常に一定ではなく、疲れたり他のことを考えたりします。人の情報処理には様々な特徴があり、外部の世界の情報をそのまま取り込めるわけではありません。それが結果的に上手くいくこともあればそうでないこともあります。

そして、上部にある水平な直線は、事故やトラブルの発生レベルです。波線がこれを超えた時に事故が発生するわけです。

そこで管理者は「集中しろ」などと、人の揺れの幅を小さくすることを事故の対策に掲げたりします。

しかし、注意機能をはじめ、人の特性は直接制御することは非常に困難です。ならばもっと制御できることを探し、それをきちんとマネジメントしていけばいい。その制御できるものが業務だったり環境だったり

組織要因であったりするわけです。これらは組織の中の人からすると前提のようになっていないため、自分たちで変えることはできないと思いがちですが、人がつくったものですから、人そのものを変えざるもずつと可能性があります。

人を支えるものに眼を向けることで、人の揺れが高いところになって、事故発生レベルまで届かないようにしておけるのです。

**どのような業務・環境をつくって
いかに組織文化が関わる**

ここで重要となるのが「組織文化」です。どのような作業環境をつくっていくか、どのように業務をデザインしていくか。このような外的要因を形成するあらゆることに関わってくるのが組織文化です。そうしたこともあり、近年、組織文化が重要視されています。

そこで組織文化について弊社で研究している中身について紹介させていただきますと思います。

**「組織文化」を改善するには
体制的な要因に着目**

組織文化をより安全なものに改善していく際にまず必要なのは、現状

の「見える化」です。そのためのツールを開発しました。

そもそも、組織文化は大きく分けて体制的なカッチリしたものと、価値観や風土のようなフワフワしたものに分けられます。カッチリとした枠には「組織目標」「計画」「教育・訓練」「運用・管理」などが入ってきます。フワフワした方には「価値観」「意欲」「仕事観」「人間関係」「態度」といった要素が含まれます。

体制的要因によってメンバーの風土的要因が醸成され、風土的要因に基づいて体制的要因が整備されます。つまり、両者は互いに影響しあっています。

安全文化についてしばしば見聞きするのは、風土的要因である「価値観」や「態度」を何とかコントロールしなければならぬ、改善しなければならぬと考え、これらを直接コントロールしようとするものです。しかしこれは非常に難しい。スローガンを掲げて終わりとなるのが殆どです。ならば、どうしたらいいのか。

風土的要因に影響を与えている体制的要因の方は制御が比較的容易ですから、こちらを変えていくことによって風土的要因も変えていくことができるというのが私たちの考える

組織文化の構造です。

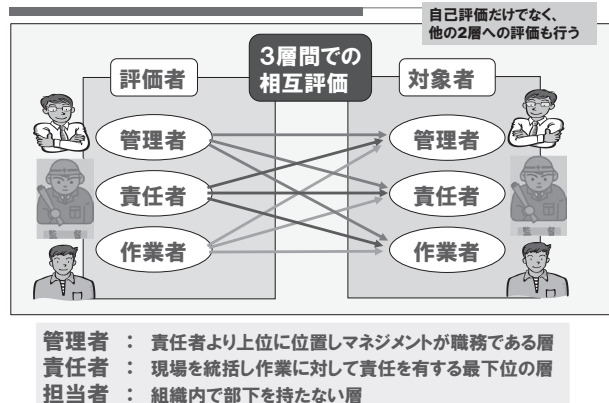
ただ、体制的要因に着目するものの、仕組みがあればよいわけではなく、その仕組みが機能していることが重要です。そこで、安全文化評価ツールでは、「安全に関係する各仕組みに対してメンバーがどのような態度をとっているか」を質問紙で測定します。つまり、仕組みと態度とにギャップがないかを確認します。

**職層間の認識ギャップを把握する
ことで安全文化上のリスクを抽出**

もう一つ、メンバーの中で認識や態度が一致しているかどうかも重要なポイントです。とくに組織においては管理者層、責任者層、作業者層という職層間でズレが発生しやすく、そこが安全上の脆弱点にもなりがちです。そこで、三者間で「仕組みに対する態度」を相互評価してもらい、そこにギャップがないかを確認します。

例えばこれ（次頁図）はある職場の管理者に対する評価の結果ですが、輪が外側にいくほど安全な態度だという評価です。赤い丸が管理者による評価、つまり自己評価で、青い四角は責任者による評価、緑の三角が作業者による評価になります。自己評価と他の職層からの評価とが

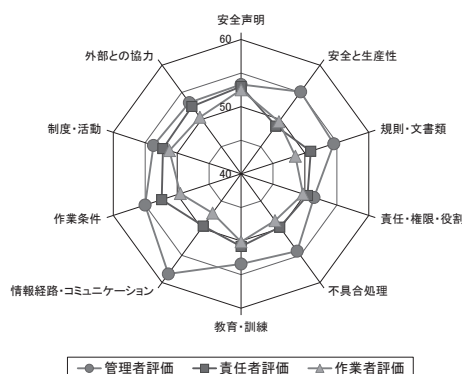
組織内の評価方法



大きく異なっていることが分かります。管理者が安全を重視して行動していると思っても、部下からは、そうは思われていないわけですから、もちろん、これは質問紙調査の結果であり、どちらの評価が妥当なのかは、これだけでは判断できません。部下からの評価の通り、管理者の安全優先は口だけかもしれません。逆に管理者は実際に安全を重視しているものの、それが部下に伝わっていないだけかもしれません。しかし後者の場合でも、管理者がいろいろ安全対策を指示しても、部下は受け

結果の見方-1 (レーダーチャート図)

某事業所の管理者層に対する評価結果
(3者が管理者層をどのように評価したのか)



- 管理者層の自己評価が高く、責任者層、作業層からは相対的に低い
- 特に、「安全と生産性」、「情報経路・コミュニケーション」は顕著
- つまり、管理者自身は「安全と生産のバランスは取れている」、「下からの意見も吸い上げている」と評価しているが、責任者層、作業層からは「口だけで生産第一」、「現場の意見に耳を傾けない」と評価している

入れにくいでしょう。このように、認識にギャップがある場合、そこに組織の安全文化上のリスクが潜んでいるのではないかと考えます。

ギャップを把握し、脆弱点の目星をつけたら、次はヒアリング調査を行い、状況と課題を具体的に明らかにします。さらに、管理者、責任者、作業層が一緒に対策を考え、実行します。われわれはその支援を行います。

いうものではなくなっています。そこで、今度は発注者、受注者、協力会社の中でギャップが生じていないかを確認していきます。業務は発注者だけで行っているわけではないので、活動に関わっているすべての組織にまたがってトータルで安全文化が構築されているか。全体で最適な仕組み、活動がなされているか。そうしたことに注目して評価や向上

職場の外注化、重層化には
どのように対処していけばいいか

す。最後に、また同じ質問紙調査とヒアリング調査を行い、効果の測定と残された課題を確認していくこととなります。

私たちは長く組織の中の三職層間にギャップがないか着目し、様々な活動の支援を実施してきました。しかし近年はまた新たな課題が出てきています。皆さんが所属される会社でもそうでしょうか、今は多くの職場で外注化、重層化が進み、一つの会社の中だけで安全が確保されていけばいいと

活動を行っています。

例えば、あるプラントの例ですが、発注者の自己評価はとても高い一方、受注者や協力会社からの発注者に対する評価は非常に厳しい結果でした。こうした状況を「見える化」して、なぜギャップがあるのかを考え、安全対策に取り組んでいくことが求められます。

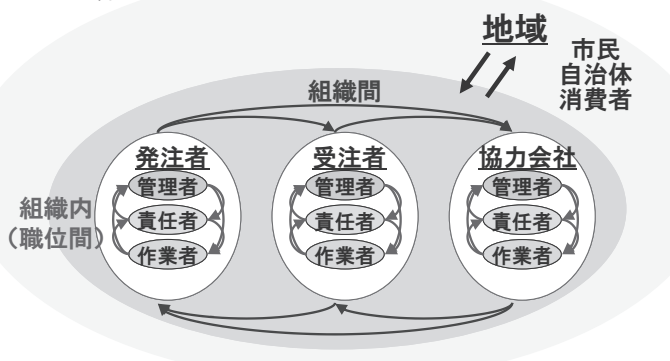
リスク情報を吸いあげて
きちんと届ける道筋の整備を

組織間で行う安全文化向上プログラムの実施テーマは多岐にわたります。その中で取り組むことが比較的多いテーマの一つが、改善提案制度の機能化です。

安全の基本は、リスクのマネジメントです。現場がリスクだと思っていること、危ないと思っっている情報を、マネジメントが役割である発注者まできちんと届ける、もしくは吸いあげることができるかどうか。その仕組みをつくり、上手く機能するようにしていくことがこの活動の目的になります。

安全文化の更なる展開

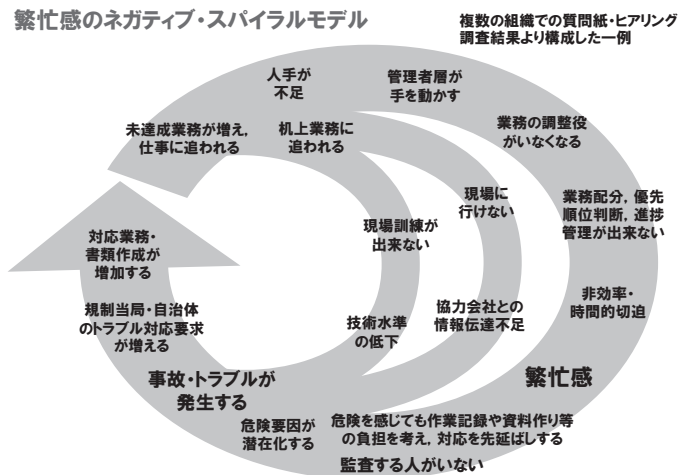
産業組織体全体
→ 地域と共に安全文化を構築



しばしば見られるのは、発注者にはしっかりした改善提案制度はあるものの、協力会社はその制度に含まれておらず、協力会社からの意見はいつもいつの間にか消えてしまうというものです。そこで、現場のリスク情報をもっとも把握している協力会社を含めた仕組みをつくり、実際に情報が流れるかどうかを確認します。

その過程では様々な課題に直面します。課題を一つひとつ解決していくことが、安全文化を向上すること

繁忙感のネガティブ・スパイラルモデル



になると考えています。
また、この活動のポイントとしてあげておきたいのは、いかに具体的なアクションに落とし込むかということ。先に組織文化の構造について説明しましたが、メンバーの価値観に影響を与えるのは具体的な仕組みや取り組みです。安全文化向上活動として、ただスローガンを掲げてもあまり意味がありません。スローガンを具体的な日常の活動や業務に落とし込んでいって初めて、文化そのものを変えていくことができます。

**地域に信頼されることが
組織の安全にも大きく寄与する**

今後は組織間だけではなく、地域とともに安全文化を構築していくということもますます必要になっていくでしょう。協力会社はその地域の方であることが多い。発注者が、安全でない発注の仕方、働かせ方を協力会社に対してしている一方で、わが社に安全を重視していますよと地域や住民に向けてアピールしても信頼を得ることは難しいでしょう。協力会社と地域というのは地続きだということ

業務環境の変化と安全の取り組み

- 組織安全のアプローチ
- ヒトの特性に合っているか？
業務の変化に組織の仕組みが合っているか？
(現場状況の把握が出发点)
取り巻く環境が変わるからこそ、「ヒト・人」を中心に考え、組織的に対応する
- 協力会社も含めた安全文化構築の取り組み例とポイント
- 業務改革と安全管理の在り方
- 個別最適・適応ではなく、広く長く考える
- 持続可能な職場・組織・社会へ

とをよく理解しておく必要があります。地域と企業とが信頼し合っていないければ、お互いに非常に無駄なコストを払うことになりかねません。信頼がなければ、現場で過剰な安全対策を行うことになり、そのうち仕事そのものがどんどんやりにくくなってしまう。その結果、作業のリスクがかえって高くなり、事故が起き、さらに信頼が低くなるというスパイラルに陥ってしまうのです。

働く人を大切にしない組織には人も集まらなくなります。ここ数年、コロナ禍で在宅勤務も増えていきますので、ますます地域とつながるものが企業にとって重要になってきています。地域と企業とが連携して、働く人を一緒に育てていくということが、今後の企業の存続のために、また、働く人の安全や健康のために重要になっていくでしょう。

取り巻く環境が変わるからこそ、「人」を中心に考える組織的に対応する

もう一点、働く人の感じる繁忙感についても説明しておき

ます。繁忙感には、単に業務の量だけが影響しているわけではありません。他にもいろいろな要因がありますが、その仕事に納得しているかどうか、業務の全体像が見えているかどうかなども影響します。

繁忙感が高まると人はリスク情報を放置してしまうなど、適切にリスクマネジメントすることが難しくなります。するといつか事故やトラブルが発生し、その対応でより忙しくなる。このネガティブなスパイラルをどこかで断ち切らなければいけない。それは個々の努力では難しいことです。業務の量、割り振りの部署横断的な再検討、全体を俯瞰する支援、権限や自由度の付与や支援体制の整備など、組織全体として取り組む必要があります。

最後にまとめになりますが、今後働く人々を取り巻く環境が大きく変わっていくのは間違いないと思います。ただ、変わっていくからこそ、やはり「人（ヒト）」を中心に考えて組織的に対応していくという基本がより重要です。その際には個別の最適解を求めず、より広く長いスパンで考えていくことが、これからの時代には必要になっていくでしょう。



九州旅客鉄道株式会社
上席執行役員 安全創造部長

貞莉 路也 氏

略歴

1992年4月	九州旅客鉄道株式会社	入社
2003年3月	同	電気部信号通信課 副課長
2005年4月	同	システム課 副課長
2006年3月	同	課長
2007年7月	同	信号通信課 課長
2010年6月	同	企画課 課長
2011年3月	同	鉄道事業本部電気部担当部長
2012年6月	同	総合企画本部新幹線計画部長
2014年6月	同	鉄道事業本部電気部長
2019年6月	同	執行役員大分支社長
2021年6月	同	上席執行役員・鉄道事業本部副本部長兼安全創造部長

JR九州の

「ゆるぎなき安全」をつくる

JR各社共通の課題と 九州ならではの取り組み

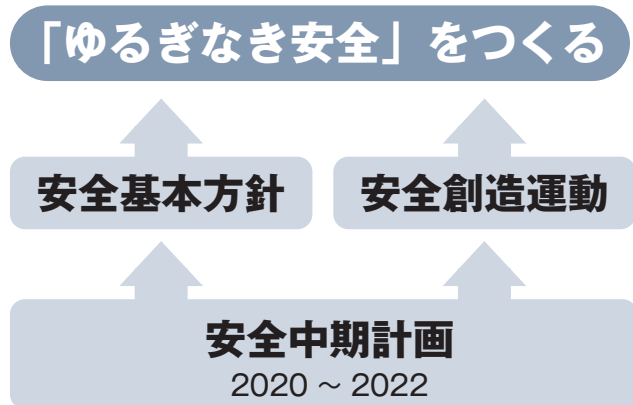
安全をつくる土台と 2本の柱

本日のテーマは「JR九州の『ゆるぎなき安全』をつくる」です。はじめに、われわれがどのように安全へ取り組みんでいるか、安全のしくみ

についてご説明したいと思います。

JR九州は、安全をつくる土台として「安全中期計画」というものをお定めています。そして「安全基本方針」と「安全創造運動」を2本の柱とし、「ゆるぎなき安全」をつくることに取り組みんでいます。安全というものは、

安全のしくみ



「安全基本方針」

→安全中期計画に基づいた各年度の重点実施項目

「安全創造運動」

→「安全はあるものではなく、つくりあげるもの」との不変の理念のもと、安全風土の醸成

あるものではなく、つくりあげていくものです。「安全創造運動」という名称も私の所属する「安全創造部」という部署名も、こういった考えによってつけられたものです。

これまでの安全への取り組み

JR各社でも安全に関する中長期計画をつくられていると思いますが、現在のJR九州の安全に関する中期計画は2020年から3年間を充てています。

安全に関する取り組みは、JR発足時から様々な形で取り組んできました。その中で大きな転機と言えるのは、2006年に鉄道事業法の改正により「運輸安全マネジメント制度」が導入されたことです。JR九州は、この制度に積極的に取り組んでいます。また、時を同じくして安全創造運動という安全の「風土」をつくる取り組みもスタートさせています。

こういった取り組みの成果として、2008年には鉄道運転事故の発生件数は当時過去最少（34件）を達成できました。また社員の取り扱い誤りによる事故についても2007、2008年頃は過去最少を達成しました。

一方でインシデントは多発していました。例えば、踏切の無遮断や走行中の列車のドアが開くという事象が年間数件発生していました。また、先ほど社員の取り扱い誤りの件数は過去最少を達成したと申しましたが、その具体的な原因としては「考え事（意識の迂回）」「確認不足」が8割を占めておりました。これは、われわれ鉄道事業に携わる社員のプロ意識の欠如と言わざるを得ないでしょう。さらに、労働災害でも大きな事象が発生しております。2006年には鹿児島本線でレールの溶接をする協力会社の技術者が触車により死亡する痛ましい事故が起きています。

スローガンは

『ゆるぎなき安全をつくる』

数字だけで判断すると、JR九州の安全への取り組みは一定の成果をあげているように見えますが、中身を見るとまだまだ厳しい状況と言わざるを得ませんでした。

JR九州の安全への取り組みのきっかけは、インシデントの多発、社員の取り扱い誤り、労働災害に対する反省からとも言えますが、さらに取り組みを推進させることになったのは、2011年の九州新幹線の

全線開業です。博多・熊本の新八代間の開業が目前に迫っている状況でより一層の安全への取り組みを進めていこうと、初めて3年間の安全中期計画を策定することになったのです。

これまでは単年度の取り組みでしたが、中期的な目標を設定して、それに基づいた各年度の具体的な安全基本方針を立てることにしました。2009年から始めて今回が4計画目になりますが、めざしているのは、

ゆるぎなき安全をしっかりとつくりあげていくことです。スローガンには「ゆるぎなき安全」をつくるを掲げました。

では、「ゆるぎなき安全」とは、どういうものでしょうか。輸送の安全を確保して、命や怪我の危険がない状態にする。つまり、社員等の命の危険をなくし、安定輸送を提供して、お客さまが心配することなく安心を感じていただく、これを「ゆるぎなき安全」と定義して、JR九州グルー

安全中期計画のはじまり

2006年～

運輸安全
マネジメント制度



安全創造運動

その結果・・・

2008年度 鉄道事故の発生回数 過去最少
2007年度 社員の取り扱い誤り 過去最少
(2008年度も同等の発生件数)

しかし・・・

インシデントの多発

踏切無遮断
走行中の車両のドア開等・・・

社員の取扱い誤り

原因は・・・
「考え事(意識の迂回)や「確認不足」が8割
→プロ意識の欠如

労働災害

2006年 協力会社の触車による死亡事故発生

プの全社員が一丸となって取り組むことにいたしました。

そして、その取り組みを強化するために「安全を最優先する社員になる」というサブスローガンも定めました。具体的な心得としては「規程を遵守し、規律を守り、たゆまず努力します」「確認を励行し、連絡を徹底します」「職責をこえて一致協力します」「判断に迷ったときは、最も安全と考えた行動をとります」の四つを掲げています。これは、安全の綱領を一人称化し、自分がどういこう

とすべきかを明確にしたものです。

「命・怪我につながる

事故を根絶する」という考え方

安全中期計画には、スローガンとサブスローガンを掲げていますが、さらに「目標」も明確に定めました。定められた3年間でどのような状態をめざすのかを具体的な形にするための考え方も示しました。

「お客さま及び社員等の命・怪我につながる事故を根絶する」というのが目標を設定するための考え方です。

「ゆるぎなき安全」をつくる 安全中期計画 2020~2022

- ### 安全を最優先する社員になる
- 一、規程を遵守し、規律を守り、たゆまず努力します。
 - 一、確認を励行し、連絡を徹底します。
 - 一、職責をこえて一致協力します。
 - 一、判断に迷ったときは、最も安全と考えた行動をとります。

JR九州グループ(鉄道事業部門)

資料(次頁)には、三角形のピラミッドが描いてありますが、最も重大な頂点になる事柄は「命・怪我」

です。具体的には「お客さまの死傷事故」「社員等の死亡災害」「触車・感電(高圧)・墜落などの三大労災」「当社グループ責任である鉄道運転事故」を3年間通じてゼロにする、つまり「根絶する」ことが目標となります。

次にピラミッドの真ん中に記されているのは「危険な事故・事象」です。命を脅かし、怪我をするような危険な事故や事象の撲滅をめざします。具体的には「インシデント」。それから「指導を要する事象のうち、危険なもの」です。これは、例えば信号違反、触防違反ということになりますが、これらが年間0件になるように撲滅をめざします。

最後は、ピラミッドの一番下の「ご迷惑をおかけする事故・事象」です。具体的には、「当社グループの責任を除く、鉄道運転事故」「車両・設備故障による輸送障害」「指導を要する事故のうち、迷惑をかけるもの」ということとなります。これら継続的な低減をめざしているのです。

このように達成目標を定めることで、社員の意識も高まり、実際の行

動に反映すると考えております。

目標に向けた

「四つの視点」の取り組み

さて、JR九州では「ゆるぎなき安全をつくる」という目標を達成するために「四つの視点」での取り組みを進めています。

その四つの視点をあげてみます。一つ目の視点は、最重要項目としての信号違反、触防違反の撲滅に対する取り組みです。二つ目は、今までも実施しており、これからも着実に実施する取り組み。三つ目は、新たに始める取り組み。そして、四つ目は、次のステップ、次の中期計画などに向けた検証を進めていく取り組みになります。これらのうち三つ目と四つ目は、新しい技術を活用した取り組みが中心となっています。それでは、それぞれの視点ごとの取り組みを詳しく紹介しましょう。

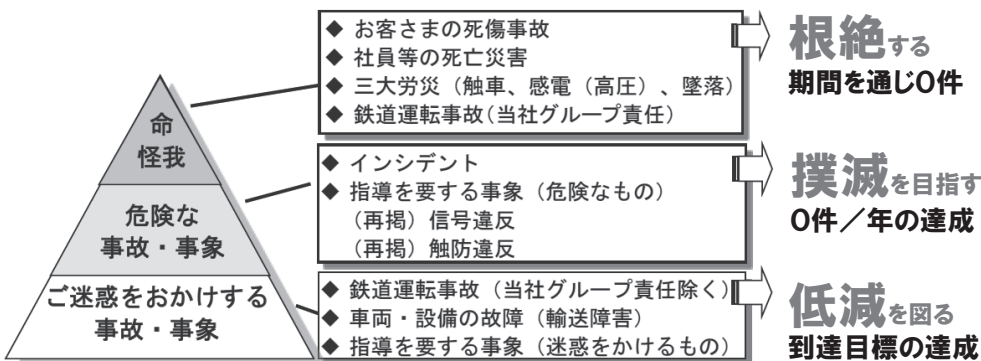
まず、一つ目の最重要項目である信号違反、触防違反の撲滅です。最重要項目として取りあげているのは、前回の3カ年の安全中期計画の中で増加傾向にあった事象のうち特に危険な事柄である信号違反、触防違反を掲げました。撲滅するためには、どちらの違反も「しっかり教える」

目標の設定

考え方

【お客さま及び社員等の命・怪我】につながる事故を根絶する

そのために、これを脅かす【危険な事故・事象】の撲滅を目指す
さらに、【ご迷惑をおかけする事故・事象】も低減を図る



「しっかりと理解する」「きちんとみなができるようになる」ことが重要になります。信号違反は、乗務員が中心になりますが、シミュレータを使った訓練等で基本動作をしっかりと

理解させます。そして、基本動作の実行度を確認して、それができるところになるまで繰り返し指導していきます。一方、触防違反については、JR

九州では2020年からその内容を定義いたしました。それまでは、待避不良とか気笛吹鳴ということで整理していましたが、違反がなかなか減少しなかったため、触車事故防止のルールを守るために、きちんと内容を定義づけし、その数字も管理しようということになりました。これについても信号違反防止の取り組みと同様、ルールを理解し、実行して、みんながでさるようになるまで訓練します。触車事故防止に

触防違反防止



触車事故防止要領に関する教育



会社、協力会社の方々も同じルールの下で仕事をしています。ですから、社員だけでなくグループ一体で教育および訓練、安全パトロールを行っています。例えば、待避姿勢を運転台から見て、待避姿勢は乗務員からはこういう風に見えるということを示す訓

練などを行っています。こういった視点での訓練や教育も含めてグループ全体でやっています。また、ハードとして列車接近警報装置の活用も進めています。

「コミュニケーション」によるミーティングの取り組み

二つ目の視点は、今までもこれからも着実に実施する取り組みです。特徴的なものを二つ紹介しましょう。いずれも「コミュニケーション」の観点からの取り組みになります。

最初は、写真（次頁）にもあります「SU（セーフティアップ）ミーティング」です。社長・鉄道事業本部長・各主管部の部長が出席します。また、各主管部には安全を担当する部長、課長がいて、これはラインの部長、課長とは別に安全の指導を専任に行っています。乗務員の安全指導、駅運転の安全指導、車両・施設・信号通信・電力系統にそれぞれ専任の安全担当を置いています。仕事は、現場に行つて現場の人たちと一緒に訓練をしたり、技術的な指導を行ったりしています。比較的ベテランの社員を配属し、現場の実態をしっかりと把握してもらおうようにしています。社長や鉄道事業本部長は毎年各現



SU (セーフティアップ) ミーティング

場に足を運び、意見交換会を行った
りしています。ただ、どうしても社
長を前にすると悪い話はしたがらず
によい方の話が多くなってしまいま
す。そこで、安全を担当する部長・
課長が現場に行つて一緒に訓練等
を行った後に、「社長、そうはいつても
現場はこうですよ」という現場の実
態を話してもらっています。このミー
ティングを月1回本社で行い、現場
の声を社長や鉄道事業本部長にしつ
かりと伝える取り組みを続けていま
す。

そして、もう一つの写真は「安全

懇話会」という会です。これは、J R

九州の各主管部の安全担当部長・課
長とグループ会社の安全担当役員や
部長による意見交換会になります。

この会の特徴は名称を「懇話会」と
してコミュニケーションを活発にす
ることを目的としています。通常な
ら安全会議だとか安全推進委員会と
いう名前にしがちですが、J R 九州
とグループ各社との関係で上意下達
になつてしまわない様にしています。
あくまで懇話会としてお茶を飲みな
がら会話をする様な雰囲気でもミ
ニケーションを活発にする様、懇話
会を名乗っています。

ざくばらんに会話がなされるこ
とで、いろいろな情報を共有できま
すし、いわゆる「水平展開」も可能
ですので、2カ月に1度の割合で実
施しています。

4月に開催した安全懇話会では、
主に車両の清掃などをするグルー
プ会社から、アンチエイジングの取
組みについての話題が出ました。そ
の会社は比較的年齢の高い社員が多
く、そのため労働災害も多くなが
ちだというのです。それが今後の課
題になってくる、と。そこで、ここ
らからも社員が年を取っていく中で
どういう準備をしていけばいいかを

安全を向上させる仕組みの充実



安全懇話会

伝え、どうやって労働災害の減少に
取り組んでいったのか意見を交換し
ました。ほかのグループ会社からも
意見が出て、期待していたような水
平展開になつてきたようです。

災害発生に向けた 訓練の必要性

次に、「安全に関する社員の声」に
ついてです。J R 九州では2005
年に安全に関する社員の声の大きな
制度変更を行いました。昨年度は年
間で1万1846件の声が届きま
した。これも現場社員と本社社員の

コミュニケーションツールとして利
用しています。

もう一つ、これからも着実に実施
する取り組みとしては「訓練」があ
げられます。とくに地元や消防、警
察との訓練は精力的にやっています。

新幹線、在来線の異常時訓練、津
波避難誘導訓練なども行っています。
九州は日豊本線沿い、大分・宮崎地
区は南海トラフ地震による巨大津波
の危険性も指摘されているので、社
員だけでなく地元の方々を含めた訓
練を実施し、訓練後意見交換会も行
うようにしています。

九州は自然災害が非常に多いの
で、雨の対策、津波の避難設備など
の整備も行わなくてはなりません。
このような訓練はシナリオをつくつ
て行うこととなりますが、シナリオ
に頼るだけでなく、「現場力を高め
る訓練」を工夫しながら実施してい
ます。

最後にもう一つ、これは主にハー
ド対策ですが、パターン制御式のA
T S - D K の設置を拡大しているこ
ともつけ加えておきます。

続いて、三つ目となる「新たに始
める取り組み」についてですが、ド
ローンの活用をあげておきましょう。
検査や測量など活用の幅は広く、こ

れからさらに広げていくことになる予定です。

そして、最後の四つ目の取り組みですが、「次のステップに向けた取り組み」になります。今はまだ研究段階ですが、例えばAI画像の認識によるもの、車両のCBM化など、こうしたものを研究しながら将来の導入に備えています。これらは安全中期計画の中に明確に定めて取り組んでいます。

「命を守る」のスローガンへのこだわり

ここからは「安全創造運動」に関して説明します。

今年の安全創造運動のスローガンは「命を守る」です。実は、昨年の安全創造運動のスローガンも「命を守る」でした。このスローガンで安全創造運動に取り組んだものの、残念ながら安全中期計画で撲滅をめざしている信号違反などが増加してしまいました。触防違反は減少したものの相変わらず発生しています。ほかにも車両脱線、運転士見習のみでの運転など非常に望ましくない事態も発生しました。それで、今年度は改めてもう一度「命を守る」というスローガンのもと、安全対策に取り

組んでいこうとなったわけです。

サブスローガンは「ルールを理解し、正しく実践していますか」。自身自身の胸に手を当てて、自分に問いかけて振り返ってみましょうということです。

次に、三つの行動目標について説明します。

一つ目は「誠実」ということ。定められたルールについて本質を十分に理解し、いついかなる時にも誠実に実践しようという目標です。そのため、まずルールを正確に知りましょ

う。その行動が何のためなのかを理解し、慢心、手抜きをしない。その後、正しく実践しているかどうかを自分自身に問いかけてみる。

手抜きではないのですが、人間の行動には「つい」ということがよくあります。歩きスマホはいけないと誰もが知っていますが、路上ではたくさんの方が歩きながらスマホを眺めています。弊社の社員であっても、先ほどまで駅で「歩きスマホはやめましょう」と放送していたのに、30分後には、メールが来たので「つい」

自分が歩きスマホしていたということもあります。

メールが来たからといって、少しぐらい返信が遅れても誰も怒りはない。それよりはむしろ「歩きスマホをしない」というルールに誠実に対応した行動をしようと言っています。日常生活においても「いついかなる時にも誠実に実践しよう」を目標とし、「つい」ということがないようにしようと言っています。

社員の声によって変えられていく仕組み

二つ目は「成長と進化」ということを掲げ、安全に関する「声」を社員一同しっかりと出していこうということとです。そしてその声についてみんなで考え、改善していこう、と。声を出すということが第一歩で、次に声に耳を傾け、そして改善策を考えていくわけです。このことを徹底させた結果、多くの声が寄せられるようになりました。

社員の声でこういうものがありました。速度標識の75キロが葛ですっかり覆われてしまい見えなくなっている。何とかしてほしい、と。葛を切ったところ、速度標識がきちんと見えるようになりました。これまで、

安全創造運動2022

命を守る!!

ルールを理解し、正しく実践していますか?

誠実 成長と進化 みんな元気に

九州旅客鉄道株式会社

行動目標

誠実

成長と
進化

みんな
元気に

何人もの社員の目に触れていたのに、初めはあまり隠れていないため「まだ大丈夫だろう」という風に思っていたのでしょうか。しかし、こうして声が出たのはありがたいことで、このまま放置していたらすっかり見えなままになったはずなのです。

もう一つ、駅のホームの列車非常停止装置です。これは駅構内で非常事態が発生した場合に押すボタンですが、これも葛で覆われてしまっていたところがありました。両

方とも社員の声としてあがってきたため、草を刈って見えるようになりました。

**自分では気づかないことを
他人に指摘してもらう**

三つ目の行動目標は「みんな元気に」です。これもまた円滑なコミュニケーションの推進の一環であり、何でも言い合えるような風土をつくっていきましようということですが、職場の中では、お互いが問題点などを指摘し合うことが大事です。本人はしっかりとやっているつもりでも、傍から見るとやれてはいないことが多々あります。

実は、私は年を取ってからアコースティックギターを習い始めました。一人で弾いていると自分はずっかりと同じピッチで弾いているつもりでいても、他の人が聞くとピッチが狂っていることがわかります。指摘してもらおうことで「ああ、そうだったのか」と分かります。仕事もそれと同じで、お互いに指摘し合える、言いたいことが言える雰囲気が大切になってくる。そのような風土をつくっていきましようというのが安全創造運動の今年度の取り組みです。

このように「安全中期計画」を土台とした二つの柱、「安全基本方針」、「安全創造運動」でゆるぎなき安全をつくるというのが、JR九州の安全への取り組みになってきます。

もう一点、この安全中期計画の中で「新技術の活用」ということも定めています。それについて説明させていただきます。

**人の労力の軽減や
精度を上げるための新技術**

新技術の活用として四つご紹介いたします。一つ目は「RED EYE」(レッドアイ)。主な機能の一つである列車巡視支援システムでは営業列車にカメラを搭載し、検測を行います。従来は社員が先頭車両に添乗し、目視で線路沿線の環境変化を見て保守要否を判断していました。それを、車両の先頭にステレオカメラを設置して動画を撮影。その動画を転送して保守要否を判断するようにしました。それが左の写真(次頁)なのですが、昨年度、第5回「インフラメンテナンス大賞」で国土交通大臣賞をいただいたものです。

また、RED EYEは架線(電車線)の検査にも活用されています。従来は、地上から社員が徒歩によつ

て確認判断していたものを車両の屋根上に4Kカメラを8台設置して画像を撮影します。この画像を事務所で社員が見て、問題の有無を判断するわけです。判断の際にはAIも活用しています。今のところ、画像から対象設備を抽出することにのみAIを活かしていますが、これからはさらなる判断領域においてAIを使えないかどうかという取り組みも進めているところです。

こういったRED EYEにより、人による検査を省略し、線路に近接しての作業を減らすことで安全性を向上させ、さらには検査精度も向上させようという取り組みとなっています。

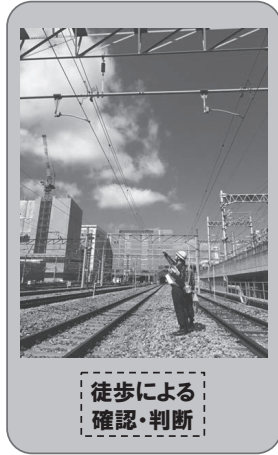
**現場の声によって作られた
アプリケーション**

続いて「知らせる君」というものを紹介します。

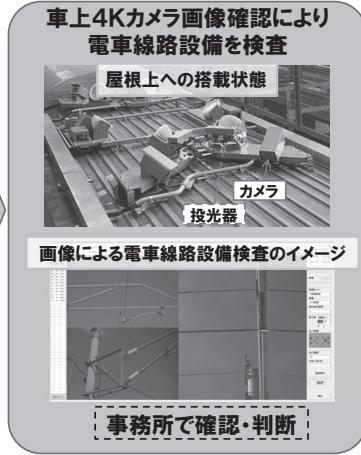
これはiPadなどで使用するスマートデバイスのアプリケーションですが、このアプリの素晴らしい点は弊社の社員である熊本運輸に よりつくられたということです。きっかけは駅接近予告機能のついていない気動車などの車両に対し、駅接近予告機能をスマートデバイスでつく

RED EYE ー電車線路モニタリング装置ー

【従来の点検・確認方法】



【カメラによる点検・確認方法】



「知らせる君」の活用

運転士の生の声から誕生したシステム



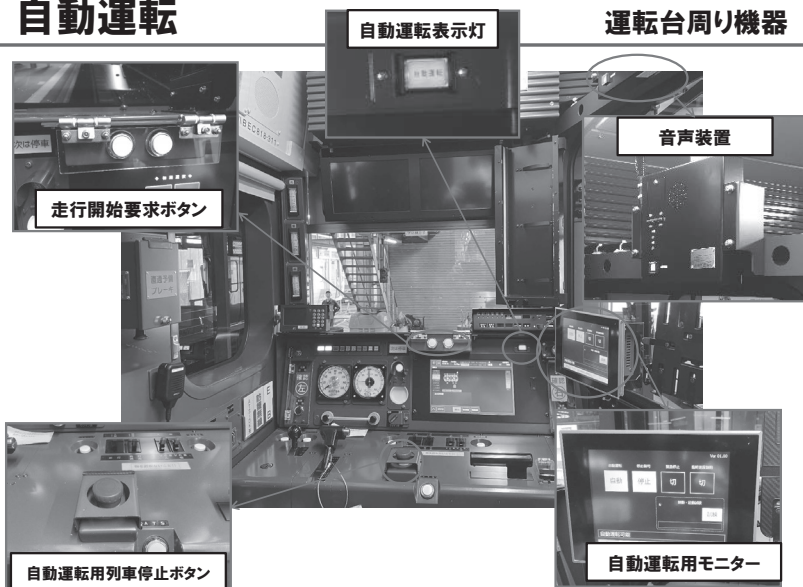
<きっかけ>

駅接近予告機能がない(気動車等)



全運転士が持っているipadを活用して駅接近をつくろう！！

自動運転



れないかと考えたことです。
最初は駅への接近、徐行の注意喚起という程度のものでしたが、いろいろな機能を追加していき、自分たちの欲しい機能を搭載させていったわけです。そのため乗務員全体の評価も高いようです。
三つ目に「ドローンの活用」です。検査や測量などの場面で実際に活用

しています。
最後にJR九州の自動運転について取り組みを紹介します。JR九州では、大きなインフラ投資を行わずにドライバーレス自動運転の実現をめざしています。当社のめざす自動運転は、列車の前頭に運転士以外の係員が乗務した形態での自動運転で、写真のように既存の車両に自動運転

の機器を後付けしています。そこに行き開始要求ボタンや列車停止ボタンなどの操作系の他、各種表示装置を取りつけています。特徴としてはATS区間での実現、踏切のあるような線区での導入をめざしていることです。
2020年12月から香椎線で実証運転を開始しています。2024年

度末にはドライバーレスの自動運転の実現をめざしており、将来の労働人口減少に向け効果が期待されると考えています。
以上がJR九州の安全の仕組みであり、安全中期計画を土台にした安全基本方針、安全創造運動についての取り組みです。

J R 西 労 組

働く者の視点と

新技術で世界一安全な鉄道会社へ



中央本部執行委員（安全担当）

田中 伸樹氏

安全確立に向けた積極的なディスカッション

J R 西労組の安全確立に向けた取り組みについて報告いたします。

取り組みの多くはJ R 西日本連合と連携していますが、はじめに紹介したいのはJ R 西労組の拡大安全対策委員会です。これは年3回、施設、電気、建築、機械を中心にグループ

労組8単組を交えて開催。安全に特化した議論が交わされています。

また、J R 西日本連合を中心にJ R 西日本各エリアで鉄道の安全、食の安全についてグループ労組と意見交換する安全ディスカッションを行っています。さらに福知山線列車事故以降、J R 西日本の会社幹部と3組合（J R 西労組、国労、建交労）が安全についての議論を行う労使安全会議、そして事故を風化させない取り組みとして毎年4月25日に「事故を決して忘れず、安全を誓う集い」も開催しています。

そのほか他産業の安全対策について学ぶ取り組みも実施しており、本年度は電力総連のご協力により美浜原発を見学し、安全対策について学ぶ予定です。

本日は、安全の取り組みの中から「J R 西日本グループ鉄道安全考動計

画2022」検証アンケートの実施、③「J R 西日本の次世代の安全技術」の活用を3点を取りあげます。

「安全お守り手帳」を活用し職場からの安全確立を

一つ目の安全お守り手帳の活用ですが、まず手帳の土台となった安全提言を振り返ります。J R 西労組では2015年、福知山線列車事故から10年を契機に、責任組合としてこれまでの議論やアンケート調査を踏まえ、現場の視点、働く者の視点から安全対策の実効性を高めようと安全提言を策定しました。

そして2018年には、提言を盛り込んだ現在の「J R 西日本グループ鉄道安全考動計画2022」が策定されました。しかし、この検証アンケートを実施した際、「職場で安全提言を活用しているか」の設問に対し、「活用できている」という回答は23・9%と低く、また安全提言策定時には想定し得なかった新幹線重大インシデントが発生したこと、2021年4月に安全提言は安全お守り手帳へと改訂しました。

新幹線重大インシデントというの

は、のぞみ号の台車に脱線の可能性のある亀裂が見つかった問題で、これを受け会社は2021年7月に博多総合車両所に安全考動室を新設。さらに当該台車の原寸大レプリカや運行の経緯をまとめたパネルを設けるなど風化防止の取り組みも行われています。

安全お守り手帳の策定に向けては、安全提言に対するものなど様々な意見を加味して検討し、「反省・教訓」「安全」「人財」という三つのキーワードを設定しました。手帳には、キーワードごとに、例えば「命を守る」などメッセージ性のある「テーマ」を記載し、そこに自分自身の現状を把握できる「確認欄」やJ R 西日本連合やJ R 西労組がめざす姿をまとめた「私たちの提言」、さらに自由に書き込みができる「メモ欄」を設けました。個々の組合員が手帳を開き、振り返る↓確認する↓メモする↓伝える↓共有するというサイクルを回しながら職場内での議論を行い、それぞれの職場から安全確立に取り組んでいきたいと思

います。次は二つ目の「J R 西日本グループ鉄道安全考動計画2022」検証

JR西日本の「技術開発取り組み事例」④



「人型重機ロボット車」2022年4月から試作機での試験実施
これまで人の手で行ってきた高所作業を遠隔操作によるロボットで人と同様に様々な部品を把持することが可能で、多様な状況の作業に対応できる。地上の車両操縦席から操作するため安全性も高い。
JR西日本では2022年4月から架線部品の取替え、架線支持物の塗装、樹木の伐採作業などの試作機での試験を実施。2024年春からの実用化・営業線での導入を目指している。

アンケートの取り組みについて説明します。本計画が最終年度となるに当たり、2020年の検証アンケートを踏襲しつつ、次期安全計画の策定に向けて分会を対象に再びアンケートを実施しました。ちなみに、316分会を対象に100%の集約ができました。結果を見るに、前回とほぼ変わらず87%の分会が「目標達成に向け意識し実施している」と回答し、また前回より多い77・5%が「組合員一人ひとりに浸透している」と回答しました。自由記述では「社員の意見を聞く取り組みをして欲

しい」「しっかりと現場の声を聴くべき」だという厳しい意見もありました。これらの結果はきちんと分析し、次期安全計画策定に向けて会社と協議を進めてまいります。

安全にゴールはない
新たな技術で安全をめざす

それでは、三つ目の「JR西日本の次世代の安全技術」について紹介します。現在、JR西日本は、様々な安全技術開発の取り組みを実施しています。具体的な事例をあげてみます。

IoT化の推進の一つとして、2020年度から地上設備の状態をセンサで監視し、必要な時にメンテナンスを行うCBM化に挑戦しています。現在は近畿エリアの主要線区だけですが、2022年度は導入エリアを拡大する予定です。

また、2017年度から電柱ハン ドリング車を3台導入し、機械で電柱を建てるようになりました。これで危険をとまなう高所作業が解消されました。さらに2021年度からはブラケットハンドリング車も導入。JR西日本管内では年間2000基ものブラケットを交換していますが、現在、京阪神、岡山、広島エリアの在来線で運用されている1台が全体の

「のぞみ34号 重大インシデント」の風化防止の取組み



事象発生後、JR西労組は「緊急申し入れ」を行うとともに、関係分会が開催する職場集会に出席し、第一線で運行に携わる組合員の皆さんの声を聞き、労使交渉に反映。2021年7月から博多総合車両所に、新たに「安全考動室」を新設。当該台車の原寸大のレプリカや運行を続けた経緯などをまとめたパネル等、風化防止の取組みを提言してきた。

約3分の1の交換を担っています。

JR西日本では、2024年春の実用化をめざして2022年4月から人型重機ロボット車の試作機の試験も実施しています。将来的には架線部分の取り替えや架線支持物の塗装、樹木の伐採作業も遠隔操作が可能になります。

交通の進化ということでは、2022年度より北陸新幹線白山総合車両所において自動運転システムの実証実験が開始となりました。お客様の転落を抑止するホーム柵補完のためのホーム安全スクリーンの開発も行っています。

JR西日本連合・JR西労組「安全お守り手帳」への改訂

「安全お守り手帳」の構成

Diagram showing the structure of the 'Safety Guardian Handbook' with sections: テーマ (Theme), 確認欄 (Checklist), 私たちの提言 (Our Recommendations), and メモ欄 (Memo). It includes a checklist for safety and a memo section for recording safety experiences.

福知山線列車事故以降に策定した

「安全性向上計画」「安全基本計画」「安全考動計画」により安全性は確実に向上しており、組合員の安全やリスクに対する意識も高まっています。これからも危険な作業を解消するため技術開発やシステムチェンジについて柔軟な議論が必要だと思えます。

現在の組合員の過半数は福知山線列車事故以降に入社した人達です。だからこそJR西労組が中心となり、安全文化を構築し、世界一安全な鉄道会社をめざしていかなければなりません。安全にゴールはありません。

コミュニケーションを重視した 安全対策



事務局次長（東海交通事業労働組合）

奥村 敬弥氏

「アサーション」キャンペーンで
確認会話を充実させる

J R 東海連合の安全確立に向けた
取り組みについて報告いたします。

大きく分けて三つあるのですが、
一つ目は J R 東海連合所属単組の取
り組み、二つ目は現在 J R 東海が推
進している業務改革という施策に関
連して導入される新技術、そして三
つ目はそれら会社の施策に対する労
働組合としての取り組みについて説

明します。

まず、一つ目の単組の取り組みか
ら紹介しましょう。J R 東海ユニオ
ンが今年度から取り組んでいるのが
「アサーション」キャンペーンです。
「アサーション」とは本来「相手を尊
重したうえで自己主張」のこと。
取り組みとしては「確認会話」とい
う意味で使われ、これを行うことで
相手の確認不足や勘違い、思い込み
による事故や災害を防いでいこうと
呼び掛けています。お互いが正しく
情報を共有することで事故や災害の
リスクを低減することができます。
それに加えて作業に着手する際に迷
う時間をなくしたり、手戻りをなく
すこともでき、業務効率化にも繋がっ
ていくと考えます。全組合員には「ア
サーション」の内容をイラスト付き
で説明したクリアファイルとチラシ
を配布して取り組みの浸透を図って
います。

ここ2年ほどはコロナ禍で職場に
おけるコミュニケーションの絶対量

が減少しています。そのような中で
この「アサーション」の取り組みは、
現業・非現業のいずれの職場におい
てもコミュニケーションの活性化と
業務効率化への効果が見込まれるこ
とから、全組合員を対象にキャンペー
ンを実施することとしました。なお、
「アサーション」に取り組むうえでは、
部下や後輩から確認すれば十分とい
うことではなく、上司や先輩が話を
聞く雰囲気づくりをしていくことが
重要です。

こういった内容ですので、労働組
合として取り組むだけではなく、会
社に対しても本キャンペーンの趣旨
を説明し、会社としても職場におけ
るコミュニケーションを活性化させ
る取り組みを進めるように求めてい
ます。

**新技術の導入に伴い労力を軽減し
安全性も確保**

二つ目は、J R 東海が進める業務
改革とグループ会社も含めた新技術
の導入について報告します。

まず、業務改革とは、コロナ禍で
加速した社会の変化への対応および
労働力人口が減少する中でのグルー
プ会社を含めた人員確保といった諸
課題の克服に向け、グループの総力

を結集し、ICTも活用しつつ新た
な仕事の進め方を追求し、効率的な
業務執行体制の構築をめざす取り組
みです。昨年度から本格的にスター
トしています。

例えば、新幹線と在来線における
車内点検、整備業務の省力化と状態
監視強化等による車両検査方法の刷
新が、まさにこの取り組みの一つで
す。

新幹線車内の点検や整備業務の省
力化は、新幹線メンテナンス東海株
式会社（SMT）における取り組み
です。SMTでは1日当たり100
本を超える列車の点検・整備を行
いますが、その際1列車あたり2座席
程度の座席の濡れを確認しています。
この座席の濡れというのは目視では
判別しがたいため手間のかかる作業
になっていました。それが現在は「濡
れ検知機能付ホウキ」という器具を
使用して労力の軽減が図られ、さら
に作業性の向上を目的としたサーモ
グラフィカメラを活用した座席の濡
れを検知する装置も開発、使用され
ています。

このように労力が軽減されること
で、整備スタッフの習熟度に関わら
ず迅速かつ正確な点検が可能になり
ました。それに加えて整備スタッフ

第3部 パネルディスカッション

社会変容と向き合い、様々な変化を余儀なくされる中で 安全を最優先とした主体的な職場の取り組み



コーディネーター

JR連合
企画部長

宮野 勇馬

安全確立の視点から見た JRグループの取り組み

司会(今井安全対策副委員長) これから第3部のパネルディスカッションを開催いたします。

ポストコロナ時代にJR産業が持続的な成長を果たすには、労働力不足をはじめとする重要課題に対応しつつ新たな技術を積極的に活用しな

がら仕事の仕組みを見直すなど大胆な改革が求められます。これには日頃から安全を追求し、高めていくことが不可欠になります。ここで重要なのは、グループ会社も含めたコスト削減や効率化などの施策に対して安全面から見た問題を再度確認して

いくことです。妥協することなく職場の視点から厳しいチェック機能が働くしくみを考えていくことが求められます。

今回のテーマは、「社会変容と向き合い、様々な変化を余儀なくされる中で安全を最優先とした主観的な職場の取り組み」です。グループ会社、協力会社を含むJRグループ全体、協賛会社を含むJRグループ全体の施策や取り組みについて、安全確立の視点からディスカッションをしていただきたいと思います。

パネリストは、第1部で基調講演を行った余村研究部長、貞莉上席執行役員をはじめ、航空連合航空安全局の大瀧局長、JR西労組中央本部の田中執行委員、JR東海連合の奥村事務局次長の5人の方々をお願いしました。また、コーディネーターは、JR連合の宮野企画部長にお願いし、進行役を務めていただくことになりました。宮野部長、よろしく申し上げます。

安全と変革の両立に向けた航空連合の取り組み

大瀧 航空連合で安全局長を務めております大瀧です。JR連合の方々

宮野 私がJR西日本に入社したのは2005年。4月25日に福知山線

列車事故が発生しましたが、まさにその年の入社です。ゴールデンウィーク明けに倉敷駅に配属されたのですが、利用者の方々から列車事故についての厳しいお叱りの声を受けながら新入社員生活を送っておりました。

こういう事故を二度と起こしてはならない、なぜ防げなかったのか、労働組合は何をやっていたんだ……そんな思いを抱きつつ、これまで組合活動をやってまいりました。ですから、安全に対する気持ちは、人一倍持っているつもりです。

では、ディスカッションを始めるにあたりまして、まず航空連合の大瀧局長から「安全と変革の両立に向けた航空連合の取り組みについて」のご報告をお願いしたいと思います。よろしく申し上げます。

では、「安全と変革の両立に向けた航空連合の取り組みについて」の報告をさせていただきます。

まず、はじめに航空連合について紹介させていただきます。航空連合は、JR連合と同じくナショナルセクター「連合（日本労働組合総連合会）」傘下で交運労協（全日本交通運輸産業労働組合協議会）に加盟する組織です。ANAグループ、JALグループ、ANA・JALと資本関係のないエアライン、空港ハンドリング、ホテル、空港ビル関連の56

労働組合5万人弱からなる連合組織で、日本の航空労働界を代表する最大の産業別組合として活動しております。ちなみに私は専門委員会の中の航空安全委員会において局長を務

めておりますが、出身単組はANA労働組合です。

航空連合の結成は1999年。今、第23期を迎えています。第23期から第24期は、航空連合ビジョンの達成に向けて三つの柱からなる運動方針を掲げ、活動を進めているところでございます。

ここで航空産業の現状についても触れさせていただきます。皆様もご存じのとおり、ANA・JALともに2年連続の赤字決算になるなど非常に厳しい状況です。そこで、月例賃金をはじめ一時金や賞与の減額、希望退職者の募集など雇用や労働条件に関する施策が次々に提案されました。組合員の生活に対する安心は大きく損なわれ、働く者の生活は甚

とは日頃から様々な形で連携をさせていただき、感謝しております。



パネリスト

航空連合 航空安全局

局長 大瀧 恵一氏

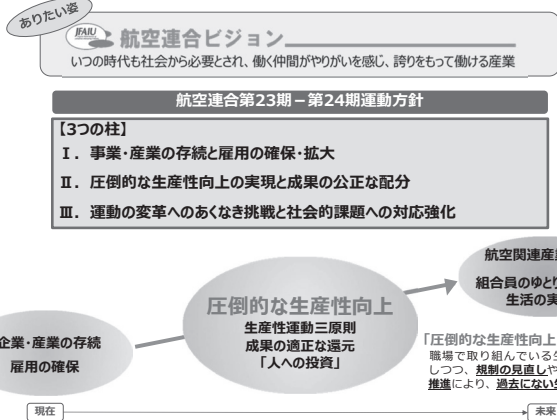
大きな影響を受けています。コロナ禍前後の人件費の推移を見ますと、複数年にわたって大幅な年収減が続いており、将来への不安も重なり各社で社員の離職が止まらない状況になっています。2023年4月を見据えた新卒採用は再開しましたが、コロナ前より応募者は激減しています。政府は「2030年、訪日

6000万人達成」を掲げていますが、産業が着実に成長するためには生産性向上に応じた人員を確保する必要があります。ですから、現状では人材不足に対する強い危機感をもたざるを得ません。私たち航空連合は、より安全で利用しやすい航空運送を実現し、関連産業が健全に発展することをめざし、毎年、現場の意見を基に産業政

策提言を策定しています。その中には航空安全に関する提言もあります。それを実現すべく監督官庁の国土交通省航空局と協議したり、各所への要請活動を行いながら利用者として働く者にとってよりよい環境づくりに取り組んでいます。直近では2021年に航空法の一部改正がありました。長年、航空連合が主張してきた内容が附帯決議に反映されています。また、安全に対する取り組みとして、毎年7月に安全シンポジウムを開催しています。昨年は、「JR産業の

安全確立にむけて」というテーマでJR連合（日本鉄道労働組合連合会）の政所事務局長からお話を伺いました。さて、次に安全を堅持し、変革していくための航空産業の取り組みについて紹介させていただきます。まず、航空における安全の定義ですが、ANAの安全管理規定には、安全とは「運航に関わる、もしくは直接的に支援する航空活動に関するリスクが、受け入れ可能なレベルまで低減され、そして制御されている状態をいう」と記されています。こ

運動方針

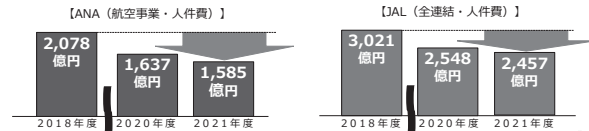


産業の現状

- ▶ 本邦各社の2021年度決算は、コスト削減や国内需要の一時的回復、国際貨物需要の底上げにより、前年度からは持ち直したものの、オミクロン株感染拡大や原油高騰の影響を受け、依然として多額の赤字に。
- ▶ 各社では様々な施策の実施により、大幅な人件費削減を継続（≒従業員年収減）

2021年度決算状況 (単位: 億円。かつこ内は2020年度/2019年度同期)

航空会社	売上高	経常損益 (JALはEBIT)	純損益
ANA	10,203 (7,286/19,742)	▲1,731 (▲4,513/593)	▲1,436 (▲4,046/276)
JAL	6,827 (4,812/13,859)	▲2,394 (▲3,983/888)	▲1,775 (▲2,866/480)



- ▶ 大幅な年収減の複数年継続、および将来展望への不安を背景に、各社で人材の離職が止まらず3年ぶりに新卒採用を再開するも、コロナ前より応募者は激減、航空専門学校への入学者も減少

コロナ収束後における需要回復・増加期（2030年・インバウンド6000万人）を担う人材不足への強い危機感



2020.12.23 島会長（当時）が川上航空局安全部長に要請



2021.5.28 はまぐち誠議員が参院本会議で質問



COVID-19と「3Hリスク」

世界の「3H」不安全事故

- ✓ 航空機がインドネシアの空港へ着陸後、滑走路を逸脱。負傷者なし。事故調査機関は、操縦士が90日間ぶりの飛行だったことを指摘し、当該社が操縦士の技量維持に苦慮していたと言及。
- ✓ 国際航空運送協会の調査によると、コロナによる運休が急増した2020年4月～5月は、不安定な機体姿勢での着陸進入の発生率が、それ以前と比べて2倍だった。
- ✓ B737型機の片側エンジンを降下中に停止し無事に着陸。沿岸付近に60日駐機し、圧縮空気系統のバルブが腐食していた。米連邦航空局(FAA)は緊急点検を指示。点検項目が追加された。
- ✓ 長期駐機後の初便において、ピトー管等の内部に昆虫の巣や異物が混入し、計器の誤表示により、離陸中止や引き返しが頻発。欧州航空安全機関(EASA)より注意喚起がなされている。
- ✓ 多くの飛行機が、駐機場に収まりきれず誘導路等に駐機。表示も見にくく、不慣れな地上係員が飛行機の牽引中に誤って他機に接触・大破させた。
- ✓ マスク着用を巡るトラブルが安全阻害行為に発展し、目的地外に着陸。当該旅客は降機となった。

航空業界に携わるスタッフ、お客様、機械・機材が「3H」に。



これは、国際民間航空機構の定義を和訳した世界共通の考え方です。ですから、改革や変革はこの定義に基づき適切なリスク評価の下で進めていく必要があります。新型コロナウイルスの影響で、世界中の航空機がオンラインで、

日本でも国際線を中心に大幅な減便が余儀なくされています。国際旅客需要が減っていく一方、国際貨物の需要は旺盛で、旅客機に貨物のみを搭載した便が多数就航するなど運航は通常とは異なる形になってきています。

先ほど航空分野における安全の定義を紹介いたしました。変革や改革については、事前の安全リスク評価を適切に実施し、未然に対処することが重要です。変更前の一連のプロセスを体系化した安全管理手法を「変更管理 (Management of

「初めて」「変更」「久しぶり」の「3H」の作業や業務が増えました。スタッフやお客様が「3H」になっただけでなく機械や機材に経験したことのない不具合が発生することもありました。例えば、国内では飛行機の翼の先の、緊急時に燃料を放出する管に鳥が住み着いていたというようなこともありました。

「状況分析」は、企画計画している案件の潜在的なハザード、つまり障害と向き合うことからスタートします。経営状況が厳しい場合は、見えないプレッシャーやバイアスが生じやすいため、コスト効果や納期に目が行きがちです。プレッシャーという見えない敵との闘いですから、変更管理の要否判断が誤ってしまふこともあります。ですから、労働組合は変更管理の実施をしっかりとチェックしていくことが必要となります。

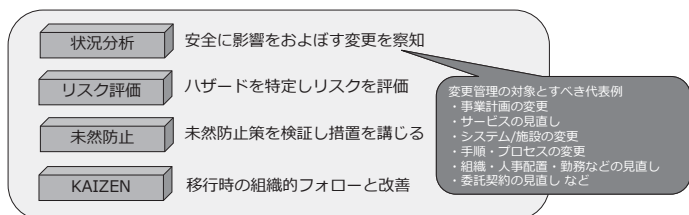
次の「リスク評価」は、変更に関するハザードを特定し、安全を脅かすリスクと重大性を発生頻度と

「状況分析」は「状況分析」「リスク評価」「未然防止」「KAIZEN」の四つのプロセスからなります。「状況分析」は、企画計画している案件の潜在的なハザード、つまり障害と向き合うことからスタートします。経営状況が厳しい場合は、見えないプレッシャーやバイアスが生じやすいため、コスト効果や納期に目が行きがちです。プレッシャーという見えない敵との闘いですから、変更管理の要否判断が誤ってしまふこともあります。ですから、労働組合は変更管理の実施をしっかりとチェックしていくことが必要となります。

組織の「変更管理」

「変更管理」は変革における重要プロセス

- ✓ 事前の安全リスク評価を適切に実施し、未然のうちに対処すること
- ✓ 「変更管理 (Management of Change)」という。
- ✓ 「変更管理」の担い手は変革や改革を担うすべての組織。



※ANAグループにおける組織の「変更管理」

の観点から評価します。そして、リスク評価に基づき、安全への評価を回避可能なレベルに抑え込むために「未然防止」策を講じます。ただし、表面的な対応だけでは、リスクを抑え込むことはできません。航空分野でも防止策として周知徹底を掲げることが非常に多いのですが、職場目線で未然防止策として適切か否かを丁寧に見てい

一人ひとりの「リスク予知 (3H含む)」の効果的な実践

リスク評価	ブリーフィングでの危険予知・共有
例)	整備やグランドハンドリング：現場を見ながら危険予知訓練を実施 客室乗務員：ブリーフィング時に「アサーション・シート」を用いてクルー同士が業務の注意点を洗い出す →フライト中にもアサーションしやすい雰囲気
未然防止	確認、声かけ、繰り返し (3K)
例)	整備：作業中の「確かめ」と節目の「見直し」を 作業者自らおこなうことを新入訓練からくり返し指導 アサーション：業務中に不安や疑問があれば、躊躇なくアサーション アサーションは感謝の気持ちで受け止め、行動することで完了
KAIZEN	ヒヤリハットなどの報告・改善
例)	変更された手順やシステムの不備に気づいた際は、速やかに報告・改善 「Good Jobカード」などを用いて仲間へリスクを伝える 良いことも悪いこともできるだけ「見える化」し、未然防止に組織的につなげる



くことが重要です。

最後の「K A I Z E N」は、移行時の組織的フォローです。ハザード分析やリスク評価の精度をいくらか高めても対策が有効に機能しないこともあります。想定外の事象が発生することも想定しておかねばなりません。労働組合は、現場だからこそその気づき、部署を超えた取り組み事例の共有、内部議論を通じて各フェーズに積極的に参画し、発信すること

によって、確実な変更管理の実施に繋げていく必要があると考えています。

この変更管理の実施に欠かせないのが一人ひとりの「リスク予知」です。リスク予知には、先ほどお話しした「3H」の観点も含まれます。変更管理の四つのプロセスは、どれも特別なものではなく職場で繰り返し実践しているものですが、この「3H」がその習慣をおろそかにしてしまうのです。新型コロナウイルスにより航空産業は様々なダメージを受けていますが、こういう状況だからこそ一度これらを徹底することで潜在リスクに気づく力を磨き、「3H」に強い職場をつくっていかねばなりません。この一人ひとりのリスク予知についても「状況判断」から「K A I Z E N」に至るまで、変更管理のプロセスと同様です。リスクマネジメントの手法は、組織も個人もすべて、このステップを踏むことになりま

す。しかしながら、2021年度における不安全事故、運航安全に影響を与えた事象を見ていくと、その原因は「3H」だけではなく事前の危険予知、リスク予知が不十分な場合が多く見受けられました。そのため、

やはりリスク予知という観点を重視していくことが重要になります。

では、リスク予知の効果的な実践のプロセスを見ていきましょう。まず情報分析です。古くからパイロットのCRM（クルー・リソース・マネジメント）については、気づきの方法論、つまりシチュエーション・アウェアネスが重要だと言われます。「3H」の状況にあることにより気づき、認識することが3Hマネジメントにおいて重要なことであり、かつ最初の一步となります。あらかじめ3H業務だとわかっている場合は、「3H」を意識した人念な準備が必要です。航空分野においても、安全を確保するために慎重を期すべき、あるいは重大な影響をおよぼすおそれのある業務については、モックアップ（実大模型）を活用したシミュレーション訓練も行います。

次はリスク評価です。3H業務の直前には全員で通常より慎重なブリーフィング（説明）を行う必要があります。3H状況下におけるハザードを洗いだし、潜在的なリスクを評価しておきます。整備、グランドハンドリング（地上支援業務）、客室乗務員などそれぞれの部署で危

険予知をし、それを共有します。

続いて未然防止ですが、最も重要で効果的なことは、チェックリストを確認しながらマニュアルをつくることです。また、「アサーション（自己表現）」も有効です。クルー間には権威勾配がありますが、それにとらわれることなく業務中に不安や疑問があれば、躊躇せずアサーションします。アサーションは感謝の気持ちを持ちながら受け止め、行動することで完了とし、これを職場の文化として根づかせていくことが非常に重要だと考えています。この「アサーション」を文化として根づかせるには、心理的安全性を高める取り組みも求められるでしょう。日常の対話や会話、雑談の時間を意図してつくることなどで地道に積み上げていきたいと考えます。

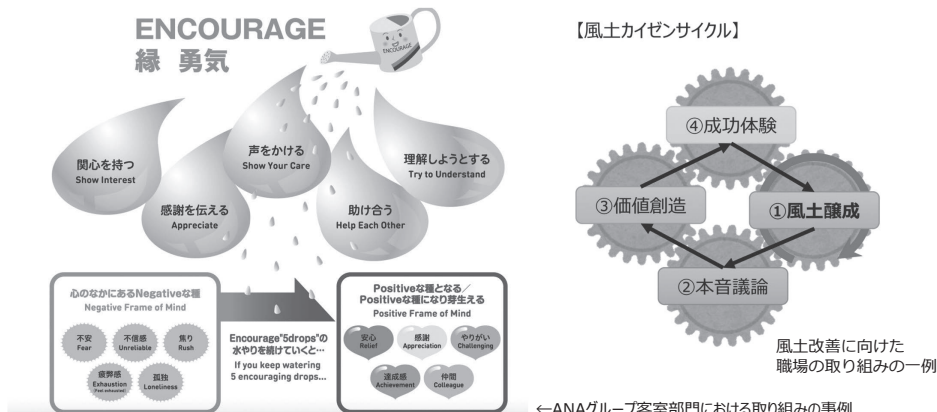
さらに未然防止には「確認」「声かけ」「繰り返し」の「3K」も有効です。これは、沖縄の空港で発案されたものですが、今、全国的に展開されています。よりよい取り組みを広げていくには、労働組合の繋がりとネットワークを活かすことで、さらに強化していくことができると考えています。

安全と変革の両立のために

一人ひとりの「リスク予知（3H含む）」の効果的な実践 + 「変更管理」の徹底 = 安全と変革の両立



多種多様な考え方、経験を認め合い、掛け合わせることで、一人ひとりの強みと組織の強さを増大させる取り組み（心理的安全性を高める取り組み）



そして、変更された手順やシステムの不備に気づいたときには、速やかに報告し、改善することが重要です。また、ヒヤリハットの事例など3日業務で気づいたことがあれば、積極的にレポートしていくことも必要です。「3H」をうまく克服し

た仲間のグッドジョブに対しては、グッドジョブカードなどを活用してリスクベクトルの気持ちを伝えます。グッドジョブを伝えるツールが電子化しているANAグループでは、だいたい1日数百件、多いときには数千件の送信があります。ダイバー

シテイ&インクルージョンという言葉で語られることが多いのですが、多様な考え方を、経験を認め合い、掛け合わせることで一人ひとりの強みと組織の強さを増大させる取り組みが不可欠です。ANAグループには客室乗務員が約8000人います。班はありますが、初めての人とフライトすることも少なくありません。そこで、お互いに声をかけ、励まし合うことで繋がりが感じ、一体感と健全な安心感のある職場をつくらうと、客室部門では「エン

コロナ禍の社会変革と向き合う

カレッジ」という取り組みを実施しています。こうした風土の下、本音で議論をし、新たな価値を創造していきます。生み出された成功体験をよりよい組織の風土醸成の原動力にするというサイクルをつくりあげることが重要です。最後にありますが、最近の航空分野では、これまでの安全文化を点検して、さらなる進化をめざし、ポジティブ・セーフティ・カルチャーをつくりあげようとしています。これ

には、マネジメントとフライトラインとの間で互いに高度な信頼関係をもつことが不可欠になります。こうした文化や風土を醸成させるためには、労働組合が職場に近いステージからチェックを行っていく、それに応えてくれるような会社との労使関係を築いていくことも重要だと考えます。以上で航空連合の取り組みについての紹介を終了させていただきます。

宮野 さて、ここからパネルディスカッションに入ります。テーマは、「社会変容と向き合い、様々な変化を余儀なくされる中で安全を最優先とした主体的な職場の取り組み」。

まず、「社会変革と向き合う」については、やはりコロナ禍の影響を考えると、はずにはいられません。

コロナ禍は、交通運輸産業に非常に大きな影響を及ぼしました。少子高齢化、人口減少という問題がある中でコロナ禍はさらに社会全体の緊急課題ともなっています。各社それぞれで省力化・省人化が図られるな

ど、効率化施策にも取り組まれていくということですが、こういった現状をどう認識すべきかが問題です。まず、貞荊上席に伺います。今、情勢が会社の施策に及ぼした影響、安全に対する位置付けやとらえ方、そしてその変化についてお教えいただきたいと思っています。

貞荊 J R九州でもコロナの影響は非常に大きく、鉄道の収入が激減いたしました。昨年度の収入はコロナ前と比べると4割強の減少です。大分県の利用者の方々が「昔、あんなに出張に行っていたのは何だっ



パネリスト

九州旅客鉄道株式会社
上席執行役員
安全創造部長 **貞莉 路也氏**

たのかね」なんておっしゃる。私は「そんなことを言わずに、もっと出張に行ってください」と言うのですが、リモートなどの普及で出張なしでも仕事ができる雰囲気が出てしまふ。こうなると、私も交通産業は非常に痛いです。

ただし、根本的な問題は別にあると思っています。先ほどのお話にもありました。少子高齢化や人口減少に伴って働く人が減ってくるという事なのです。実は、私が入社した頃から「君たちが区長になるころは働く人はいなくなるよ。だから、技術開発をばんばん推し進めなければいかんよ。」と言われていました。現実問題としては、なかなか進まなかったのです。そして、そう言われ

ていたことが現実味を帯びてきているわけです。

昨今では、JR九州も採用は厳しい状況になっていきます。辞める人も増えているので、なかなか大変です。こういう状況だからこそ人材をしっかり確保していかなければならないと思っています。

だからといって安全に関しての考え方が変わるものではありませんが、人材確保が厳しい中で新しい技術に取り組んでいくことはとても重要です。これは人員削減が目的ではなく、しっかりと安全を確保することが目的です。新技術は、安全も高めていくものなのです。

たとえば、台風の進路予測ですが、この技術の進歩はすばらしいも

のがあります。今では各地での被害なども予測できるのです。こういう技術を使って安全をさらに高めていき、不安のない、働きがいのある職場をつくるのが人材確保に繋がります。実は鉄道というのは、新技術をどんどん採用してきた歴史があるのです。これからの時代も新しい技術を活用して、安全を高めていきます。

宮野 コスト削減などがある中、現場の状況はどうなっているのか。修繕工事などにしわ寄せなどはないか。その辺りのことを田中執行委員にお聞きしたいと思います。

田中 私の所属は車両系統で、新幹線の整備を行ってまいりました。昨年7月から専従で大阪に来ていま

が、コスト削減のため2021年の工事は減少していました。その反動で2022年度の工事は増加。ここで何が懸念されるかというと、いきなり業務が急増すると、作業ミスなどが発生しやすくなるということです。ですから、細心の注意を払って作業することが求められます。

JR西日本では、離職についてもかなり拍車がかかっています。コロナ前に比べると5年未満の若手組合員が次々に辞めていくという状態です。私は、昨年まで現場にいましたので、「辞めようと思うんですけど…」という相談を何件か受けたこともあります。もちろん辞めないように説得するのですが、若手組合員たちは目の前の生活の苦しさとらわ



パネリスト

JR西労組 中央本部
執行委員 **田中 伸樹氏**



パネリスト

J R 東海連合

事務局次長

奥村 敬弥氏

れており、そこをどのように引きとめるか、仕事におけるモチベーションを向上させるかが今後も課題になるのではないかと思います。

宮野 続いて奥村次長にコロナ禍のグループ会社や協力会社の現状について伺いたいと思います。本体からコストや契約単価の削減を言い渡される中、高齢者や経験の少ない若手を抱える厳しい現状をどうなさっているのでしょうか。

奥村 グループ内には様々な業種、業態がありますから一言では言えないところはありますが、やはり人材確保の問題が大きいです。コロナ前から採用は厳しい状態ですし、作業員の高齢化という問題もあります。整備系でも平均年齢があがって

いるといえますし、若手社員を採用しても技術を伝えるのに時間がかかり、うまく技術継承ができません。こういったことに起因して様々な不安全な事象が発生しているのだと思います。そのためにグループ、そして協力会社で労災なども多いと認識しています。

それに加えてコロナ禍です。委託元のJR会社は当然、契約単価や業務委託費の見直しを考えますからグループ会社に与える影響は小さくありません。事業の統廃合や経営体力の低下などが問題になっています。

宮野 国際線が飛んでいない航空業界はどうですか。航空業界ではポーンゼロや基本給5%カットなどの報道もありました。こうしたことに

ついて働く側の受け止め方はどのようなのでしょうか。

大瀧 経営状態については、先ほどお話ししたとおりです。この未曾有の経営危機下で構造改革が進められており、そこでは労働条件に関する提案もありました。実際、「会社は好きだけれど会社が経営破綻する前に自分たちの生活が破綻してしまう」と退職した者が何人もいます。

ただし、今、国内線のお客様は増加傾向にあり、貨物便も増えていきます。一方、離職と採用抑制の中で職場の繁忙感が高まっているのですが、まだ賃金は回復途上にあつて、安全を意識しつつも働く者のモチベーションの維持・向上にはいたっておりません。もちろん教育や訓練、人材育成もやっておりますが、現在、客室乗務員3000人以上が会社、官庁、自治体に向向。フライトのときに羽田、成田に飛行機で通勤して、そこから飛ぶ、という働き方をしている人もおり、働き方も大きく変わっています。

こういった状況の下、人材育成、コミュニケーション、賃金の問題など様々なことが相まっていますので、安全を取り巻く課題は、非常に複雑なものになっています。まずは、



人の力をいかに高めていくか、ここに苦心しています。

宮野 「繁忙感」という言葉が出ましたが、人がいなくなると忙しくなり、それでさらに不安全な行動が増えてしまう。こういう負のスパイラルは、第一部の基調講演、大原記念労働科学研究所の余村部長の発表の中にもありました。安全は、もちろん大切なのですが、現場での人手不足など安全が担保できない現状があります。これに対して、どう立ち向かっていけばよいか。余村部長、専門家としてアドバイスがあれば、お願いいたします。

余村 私は経営の専門家ではないので、安全の話になってしまいますが、現場の人がせっかくリスクを見つけ

て改善を提案しても、経営状態が悪いと、改善は難しいと却下されてしまう。こういったことが続くと、現場の人は「言ってもしかたない」と無力感を学習してしまい、結果的に何も言わなくなってしまう。

また、職場の繁忙感が高いときにリスクを上司に伝えると、上司も同僚もますます忙しくなってしまう。ですから、いろいろなところに付度というか気兼ねをして、リスク情報があっても言い出せなくなってしまう。私は、組織がこういう環境に陥ってしまうことが一番怖いと思っています。もちろん、経営陣もできる限り現場のリスクを把握し、その状況を判断したうえで最適な解決策を見つけようとされていると思



パネリスト

公益財団法人 大原記念労働科学研究所
研究部長 **余村 朋樹氏**

います……。いろいろな産業分野でよく耳にするのですが、「わが社はトップが安全が前提だと言いつけているので、現場も本当に危ないときは言いつけてくれるにちがいない」と仰る。しかし、実際には現場がかなり危険な状況になっていても現場から「危ない」という声があがってこないものだから、「まだ大丈夫だ」ということになり、対応が遅れてしまうケースがあるので。これは「現場はまだ安全だ」と思いたい気持ちがあるためだろうと思います。

何より重要なのは、現場の状況やリスク情報を、常に共有し続けることでしょう。そのため、伝達チャンネルを閉ざしてはいけません。けれども、これは意外に簡単に詰まっています。

社会変容の中で導入される新技術

宮野 テーマの二つ目、タイトルにある「様々な変化を余儀なくされる中で」ということについてご意見を伺います。コロナ禍で人を採用しなくなると、それでも安全第一をめざす。そのときに、しわ寄せが現場に行く中で導入される新技術について

まうものなのです。ですから、たとえ改善がすぐにはできなくても、現場にこういうリスクがあるという情報を記録に残してください。そして、グループ全体で判断しながら優先順位をつけてつぶしていく。そして、その状況を現場にフィードバックする。「決してほったらかしにしていくわけではないよ」ということを現場に伝えることが重要です。

もう一つは、先ほどのお話にもありましたが、鉄道は協働会社の人たちをも含めて全体で成り立っている産業だと思っています。そのため協働会社にしわ寄せが行きがちですが、できるだけ全体を広く、そして長く見ていくことも大切ではないかと思っています。

伺いたいと思います。労働組合としては人員削減ではないことを大前提に、限られた人数でやっていくためには新しい技術の導入が必要だと思えますが、これにはやはり問題点や課題もあると思います。これについて、貞莉上席はどうお考えでしょう



か。
貞莉 JR九州の取り組みは説明したとおりですが、あれは一部のことです。改善すべきことはまだいろいろあります。
 ただし、私が感心しておりますのは、現場での様々な取り組みです。例えば、「知らせる君」という運転士が作成したシステムです。
 ほかに、福岡地区の設備区とい

○ドローンの活用



○自動運転



○営業車検測

811REDEYE
 Commuter Train The onboard track patrol assist system



○スマートデバイスの活用



う機械のメンテナンスをしている職場では、それまで検査結果がグループ会社から紙であがってきて、それを確認してシステムに入力していました。それを自分たちでつくったソフトウェアのロボット「RPA」で自動的に入力できるようにしています。また、長崎県の工務関係の職場では、検査にドローンの導入を始めています。本社主導のこともありま

産業における新たな取り組み

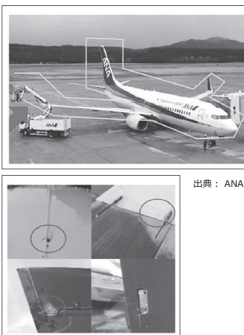
▶ コロナ禍前から航空需要の拡大、国際的な空港間競争の激化、セキュリティを巡る脅威、生産年齢人口の減少を見すえた取り組みを官民で推進。

FAST TRAVEL



出典：国土交通省

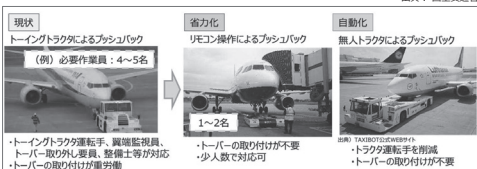
ドローンを用いた航空機外部点検



出典：ANA

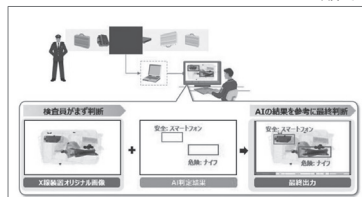
空港グランドハンドリングの省人化・自動化

出典：国土交通省



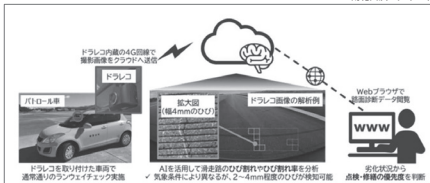
保安検査を支援するAIの実装

出典：JAL



滑走路の点検におけるドラレコ・AIの活用

出典：南紀白浜エアポート



すが、現場が積極的にこういうことに取り組んでいる。いい感じで回り始めているのです。この辺をしつかり見極めなければいけません。そして、こういうことは、まだまだ一部の得意な人がやっている感がありますが、やはりみんなが使えるようになるために人間とのインターフェイ

スをしつかりつくっていくことが大事だと思います。これが今後の課題ですね。
宮野 JR九州では、いい事例が進んでいるようです。キーワードは、現場の意見を大事にするということでしょうか。
貞莉 そうですね。現場からの発信

も増えてきています。

宮野 航空業界においても、生産性向上が課題だと思うのですが、それについて、大瀧局長、もう少し詳しくお教えください。

大瀧 先ほどは触れませんでした。新しい技術の取り組み事例について簡単に説明させていただきます。新しい技術の導入は、コロナ禍前から進められていました。航空需要の増大、国際的な空港間競争、セキュリティを巡る脅威、生産年齢人口の減少を見据えた取り組みを官民で進めてきたわけです。



例えば空港ですと、ファストトラ

ベル（旅客手続きの自動化プログラム）ですね。自動チェックイン、自動手荷物預入機、スマートレーン、自動搭乗ゲートなどチェックインから搭乗までを自動化するわけですが、これは航空保安の観点からも有効でしょう。

まだ実現はしていませんが、ドローンを用いた航空機の点検などは人が担っていた業務プロセスを削減し、生産を高めるだけでなく作業者の安全を高めていく取り組みと言えます。佐賀空港では、グランドハンドリング業務をすでにリモコンで

行っています。

航空機を後方に移動させるプラットフォームや牽引作業などは、リモコンを用いることで全体を見渡せ、安全性が非常に高まります。さらに監視員を一人減らせるというメリットもあります。そのほかJR九州でご紹介のあったAIの活用や画像診断などの取り組みも行われています。

しかしながら、空港は法規制が非常に厳しいので、それを変えていく難しさ、また今の経済状況の中ではコストということも考えなければなりません。それが大きな課題です。

新技術導入によって起こる課題への対策

宮野 これまで新しい技術の導入などのご紹介がありました。最後にこのことに取り組みうえでの課題について田中執行委員にお伺いしたいと思います。

田中 新技術の導入はコロナ前からあった動きなのですが、現場からするとコロナ禍になって矢継ぎ早にシステムが導入されたという受け取り方が強いようです。私も

技術系の職場だったので分かりませんが、技術系ほどそういった新技術を受け入れにくいという雰囲気があります。今までの実績などがあるため、システムチェンジが頭の中でスムーズにいかない現状があります。

また、こうした新技術というのは、取り入れた後、作業をする中で都合の悪い点などが出てきま

す。そうした改善点についてスピー

ディに切り替えができればいいのですが、どうしてもコスト面の問題などがあってなかなか改善が進まないということがあります。これも課題として現れてきています。

それと、新技術が導入されているのが都市部中心ですので、西日本エリアで言いますと山の多い地域などでは人と関わってくる場面もたくさんあります。そういったところをどうクリアしていくかも課題の一つかもしれません。

宮野 実際に機械を使うのは人間なのですが、その人間はたまにミスすることもある。それなら、いざずれすべてを機械に任せられた方が安全なのか、人間はもう要らないのか、極論するとそういう話になってきてしまいます。

この点について、貞莉上席に伺いたいと思います。これからの時代、人は何をしたらいいのか、また人ができることは何か、そうしたことについてお聞かせください。

貞莉 人でも機械でも、それぞれ得意なものや不得意なものがあると思います。単純な作業を繰り返すし、行うことは機械ができますし、得意とするところでしょう。です



から、そうした作業は機械に任せ
ておけばいい。人間が得意なのは、
やはり「考える」ことでしょうから、
安全に関して言えば安全面を高め
ていく工夫などは人間しかできま
せん。逆に言えば、私たち人間が
安全をしっかりとつくっていくた
めには、単純な作業など人間がや
らなくて済むことを機械に任せて
いく。そこでつくられた時間を人
間の行う工夫に活かす、そういう
ことが大事なのでしょう。



コンピュータのように1か0で
はなく、使えるものはどんどん使っ
ていき、そのうえで安全を高める
方法を考えていくのが人間の役割

だと思えます。安全でもサービス
でも、そうです。とくにお客さま
との接点では、安全やサービスに
ついてしっかりと考えて、システ
ムをつくっていくことが大事で
しょう。

宮野 続いて余村部長にも専門的
な観点から人と機械の向き合いに
ついて伺いたいと思います。

余村 職場に新しい技術を導入す
るときの留意点は、何か対策を取り
入れる場合には必ず副作用が出て
くるということです。それが劇的な
効果をあげる対策であればあるほ
ど副作用も劇的となり、現場の人た
ちが振り回されてしまいます。



例えば、遠隔カメラで現場を確
認して現場に行かなくて済むシス
テムを導入したとします。これは、
確かに忙しさという観点からもコ
ロナ対策の観点からもメリットが
とても大きいと思います。

その一方で、これまで得られて
いた機能がシステムの導入によっ
て失われてしまうこともあると思
います。そして、得られるものが
あると、得られていないものに目
が届かなくなる傾向があるもので
す。例えば、現地の人が考えてい
ることや思い、感情というものは、
やはり現地まで足を運ばなくては
なかなか得られません。今の技術

では得られないこともたくさんあ
ります。しかし遠隔で現場の一部
が見えると、現場のことをすべて
分かっている気になってしまふ。
そういう傾向があるという前提で、
しっかりとウォッチしていく必要
があると思います。

また、先ほどJR九州のお話
に非常に良い取り組みが出て
いました。技術を導入するとき、
現場の人たちが納得しているとい
うのはとても重要なことです。ど
んな目的で、どんな方法でその技
術を導入し、どんなふう運用す
るのか、そういうことを現場の人
たちが納得したうえで導入した方
がいいでしょう。たとえば、機器
監視用に導入した遠隔カメラに、
たまたま違反行為が映り込んだ。
そんな場合の対応をどうするか
など、ルールや運用方法の決定に現
場が最初から参画していることが
重要です。新技術導入には欠かせ
ないポイントだと思います。

最後に、どのような新技術であ
っても基本的には「人間中心の設計」
にして欲しいと思います。ただ、
人間中心の設計というのは、これ
までいろいろな研究が世界中でな
されている割に、上手くいって

ない現場を見ることが少なくありません。

その理由の一つは、現場でどういう作業員の方たちが、どういう環境で、何を考えて、どんな作業に従事しているのかを、機器を開発する人たちがあまりに知らないためでしょう。

これは、何も開発系の人たちが悪いと言いたいわけではありません。現場に行つて作業をじっくり見る機会を持てるようにしたり、横の部署同士の連携が促進されるような業務設計にするなど、組織として工夫することが必要なのかなと思つております。

宮野 ここからは、奥村次長にお伺いしたいのですが、新技術を導入するにあたってはユーザー側の目線が非常に大切だと思いますが、例えばあまり機械化が進み過ぎると人間に蓄積された技術が失われてしまふということも起こり得ます。外注したものを内製化しようとしたら技術を知る人がいなくなつていたということも聞こえてきます。そういったグループや協力会社なども含めた課題についてご指摘があればお願いしたいと思います。

奥村 これまでの皆さんのお話を

ご指摘があったように、新しい技術を活かすも殺すも「人」次第かなという感じしております。

先ほどの話にもリンクしますが、新型コロナウイルス以前から技術継承という点には課題意識を持っていたところが、そういった新しい技術を使う際には「これをを使うと便利になりますよ」「省力化できますよ」という話がたくさんあるわけです。

そして、新技術が入ってきますと、誰もが、まずゼロ視点から使い始めることになります。そうなりますと、その技術をいかに使つていくかということとはしつかり考えても、技術をいかに伝承していくのかという点についてはあまり考えがおよびません。そのあたりが、やはり課題かなと思つています。

もう一点、経営的な観点からコストについての面も考えなくてはならないのですが、そうはいつてもやはり人にしかできないことも

安全対策を優先した職場での取り組みについて

あり、とくに先ほど航空業界の話に出ていましたイレギュラー時の対応というのは人でなくてはできないことなのでしょう。鉄道の場面においても、そういったことは多々あります。列車の見張り員などはまだまだ人に頼らざるを得ない部分もあると感じています。社会的な変化とあいまって年々労働単価も引き上げられていて、コストの面でも考慮しなくてはならないのですが、一方において安全というものはなかなか担保できないものです。そのあたりをしつかりと見極めて、ある程度コストをかけていかななくてはならないこともあるでしょうし、機械に任せるところ、人に任せるところも考えていかななくてはなりません。技術継承の部分であるとかコスト面を考へに入れつつ新技術を取り入れ、活用していくことが今後の課題になるのでしょうか。

この新技術というものには、今後どうしても向き合つていかななくてはなりません。向き合うにあつては様々な課題があることが分かりました。その課題を解決するためには現場の意見なり現場の課題ときちんと向き合い、そのうえで新技術を活用していかななくてはならない。

では、そもそも現場との関係はどう構築していくのか、そのためには何が必要なのかを、最後のまとめとして皆さんに伺つてまいりたいと思つています。まず余村部長に専門的な見地からよろしいでしょうか。

余村 いろいろな面で変化というのは避けられないことですが、その変化にどう対応していくか、組織が変化に対応した仕組みになっているかいないかが問題になってくるのだと思つています。

例えば、皆様の職場ですと高度経済成長期につくられたシステムでこれまでやってこられて、その中で成功体験を積み重ねてきているところも多いでしょう。そうすると、自分たちが働いてきた前提となる仕組みを変えるべきだということ、発想にはなかなかないもの

宮野 最後に「安全を優先した主体的な職場の取り組み」という、

一番最後のテーマに入りたいと思つています。

です。しかし、今の時代に起きて
いる多くの変化と自分たちの仕組
みとがマッチしているかどうか
「眼」で見えていくことはとても重要
だと思っています。

同時に、変えようとしている仕
組み、新たに導入したシステムが、
使う側、現場の人間にマッチして
いるかどうか、新技術が人間に無
理を強いるものになっていないか
ということも冷静に見つめていた
だきたいと思っています。

どのように現場との連携を行っ
ていくか。例えば、そうした新技
術の導入などに関する課題につい
ての情報を社内ですべてあけて、こ
のようなJ-R連合の話し合いの場
で発信していくことも大事なこと
でしょう。それぞれ各社だけでは
なかなか解決できない問題もたく
さんあると思います。そうした情
報を複数の会社間で共有したり、
業種を越えて共有したり、また、
地域や消費者と連携しなくては、
この問題は解決しないだろうとは
思っています。

い導入されたかについて、労働者
の利益を代表して交渉してくれる
組織があるかないかに分けて、調
べられました。すると、交渉して
くれる組織があるところの方が、
テレワークが導入されている率が
高いのです。何ポイントも高くなっ
ている。また、テレワークを導入
している企業全体について調べた
ところ、交渉してくれる組織があ
る企業の方が、生産性も向上して
いるし、社員の皆さんの仕事に対
する満足度も高いという結果が明
らかになっています。

こうした調査の結果は、やはり
新しい課題に直面した時こそ、働
く人の状況がどうなっているか、
働く人たちが何を考え、何を求め
ているのかを吸いあげて、会社に
伝えて調整する機能がとても重要
になってくるということを示して
いるのではないのでしょうか。

私の仕事は鉄道関係ではありま
せんが、皆様には社会の変化を恐
れるのではなく、自分たちが会社
をつくっていくんだという気持ち
で臨んでいただければと思います。
私たち研究者も一緒に頑張ってい
きたいと思えますので、どうぞよ
ろしくお願いいたします。

現場の声を吸いあげるため 縦と横での密な連携を

宮野 貞莉上席、コメントがあり
ましたらお願いしたいと思います。

貞莉 改めて安全創造運動、安全
を社員みんなで作っていくとい
うことが私どもの安全の基本であ
るということを再確認できました。
今日の皆さんの意見も大変参考に
なりましたし、取り入れたい部分
もたくさんあります。

今後は労働組合をはじめとして
社員同士のコミュニケーションを
しっかりと取って、さらなる安全を
つくっていききたいと思います。

宮野 今後の労働組合に対する期
待であるとか役割であるといった
ご指摘、決意表明や、今日のこと
に関する感想なりでもかまいませ
ん。大瀧局長からよろしくお願
いいたします。

大瀧 私はもともと運輸管理者と
呼ばれる部署で働いていました。
そこは1日に1000便、365
日24時間のオペレーションを担う
部署なのです。そういった部署に
も、現在は新技術が導入されてき

て、働き方とともに業務のやり方
も変わってきているところです。

昨日も単組の協議があつたんで
すけれど、まず、改めて安全は重
要である、最重要であるというこ
とを前提に置いている話し合いにな
ります。そのうえで、日頃からコ
ミュニケーションを取りながら言
いたいことが言い合える関係を築
きたいという要望が出ました。ま
た、人が人を育てる文化、これを
しっかりと継承していきたいんだ
と労使で確認したところなのです。

その協議において、安全を今後
制度やシステム、様々な情勢が変
わっていく中でも堅持していくた
めには、働き手の心理的な部分で
の向上が大切だと感じていました
が、本日の様々なお話から改めて
認識することができました。

労働組合としては賃金も含めて
非常に厳しい局面がありますし、
そういうときだからこそ組合員の
心に寄り添って、安全についても
しっかりと対話や会話ができればよ



にしていきたいと思いました。そのためにも縦と横、そして斜めの人間関係を日常的に密にしていくならぬでしょう。そのことを痛感したところです。

そして、さらに大事なことは、そうした関係の中で気づいたこと、必要と思われたことはしっかりと協議などを通じて会社に提言していくことです。それに対して会社が即座に伝えてくれる、そんな労使関係を築き上げていくことに努めていきたいと思っています。

また、産業を超えた取り組みというところでは、引き続きJR連合の皆様とともに様々な取り組みを通して、安全を含めた連携を図らせていただければと思います。

宮野 続きまして田中執行委員、一言お願いいたします。

田中 今日はいろいろなご意見をお聞かせいただいたので、改めて現場基点ということで、現場の声の重要性を感じました。昔から「現場の声の大切さ」という言葉は聞いてきましたけれど、昨今では若手が増えていく中でなかなか現場から声があがってこないなどの現状も耳に入ってきます。それによつ

て現場についての把握が難しくなっている。そういった課題も多分にあると思いますので、やはりこちらから足を運ぶといった方法を取って現場の組合員の声を十分に聞く必要があると思いました。

確かに、これまでとは状況が変わってきているわけです。今までは黙っていても現場から声がどんどんあがってきました。また、声をあげやすい環境でもあったのです。それがなかなかあがらなくなると、まずは、そういう場を築き上げていくことを続けていくうちに、声をあげやすい環境も生まれてくるのではないかと改めて感じました。

JR西労組としましても、先ほど報告の中で紹介した「安全お守り手帳」であるとか、いろいろな取り組みを行っています。ほかに勉強会を通して水平展開をしたり、安全衛生委員会など現場の中で会社と議論する場もたくさんつくっています。

とにかく現場からどんどん安全をつくり上げていきたいという思いは強く持っていますので、引き続き安全については、とくに力を入れて取り組んでいくつもりです。

宮野 最後に奥村次長、よろしく

お願いいたします。

奥村 今のこうした変化というものは避けられないことだと皆様の話を聞いていて強く感じました。そして、そうした変化を私たちが受け入れていかなければいけないということも分かってきました。

あらためまして、現場の声を吸いあげるということでは、それは労働組合ならではの機能だろうなと思います。まさに、そこそが労働組合の活動なのでしょう。私も職場に戻りましたら、原点に戻ったつもりで取り組んでいきたいという気持ちにさせられました。

JR東海連合としても、各単組からの声を集めて横の繋がりとという部分も含めて進めていきたいと考えています。集めた声はしかるべき場へ上げていき、いろいろな安全を確保するための課題解決に向けて取り組んでいく。私たちとしては、そうした活動を愚直に進めていくしかないのだからと思います。

そのうえで、先ほどからのお話に出ているような新技術の導入や現場に合わせた技術の開発、また現場を知っているからこそ取り入れられる技術ということについて、さらに先へと進めていくためにも

労働運動の取り組み

〈JR東海ユニオン〉

- ・安全の確立に向け、グループ会社や関係会社における人材の確保と各種労働条件の改善をJR東海労使で議論。
- ・「業務改革」について、グループ会社等も含めた組合員が将来の雇用の確保に不安を抱えていることから、『人員整理ではない』ことと確認するとともに、今年度秋頃に全体像がまとまることを確認。継続して本施策の目的や内容を丁寧に説明するよう求めていく。

〈JR東海連合〉

- ・「労使対話行動」で、JR連合・JR東海連合・各単組と各社幹部の意見交換を実施。「安全ディスカッション」も各地域で開催。
- ・「業務改革」について事業推進本部と意見交換を実施するとともに、「リーダー研修会」においても会社幹部を招き説明を受ける予定。

内と同じ業態がなく、なかなかうな声が聞こえてくるのです。今後は、グループ労組連絡会の様々な活動の場で分科会別で討議などを行っていただきますので、より活発に安全ということに関し意見交換をしながら安全に対する意識や認識の醸成を図っていきたいと思います。もう一点、付け加えておきたいことがあります。今言いましたようにグループ労組連絡会には91単組があり、様々な業種業態がありますが、今日はJR連合の安全シンポジウムとい

より細かく意見集約をしていかねばならないと思った次第です。さらに言いますと、JR連合のグループ労組連絡会いうところは、グループで91単組があり、もつと大きな横の繋がりになっています。そこには様々な業種業態がありますので、それぞれの各エリア内で同じ業態がなく、なかなか

まく意見交換ができないということもあるようです。そうした単組が自分のところだけで悩みを抱えてしまっているという実情もあります。実際に、私のところにもそのような声が聞こえてくるのです。今後は、グループ労組連絡会の様々な活動の場で分科会別で討議などを行っていただきます

コロナ後の社会の変容について どのように対応していくか

うことなのでどうしても鉄道寄りの話題がメインになっていきます。ただ、いわゆるオンレールではないところでも、業種業態によっては安全対策の必要性が必ず出てきます。そうしたところにおいても、技術革新などは避けられないことなので、その業種業態に応じた安

宮野 最後に私の方から今日のテーマについて、もう一度だけ振り返ってみたいと思います。

まず、私たちは現在起きている社会変容と向き合わねばならないということ。たとえばコロナ禍で人が採れなくなっています。これについては私たちの影響のおよばないところで起きたことであり、仕方のないことでもあります。それについて私たちは今後何とか対応していくしかありません。

その対応していく中で、社会の変容に適應するための新技術といたったものも開発されていて、そうしたものは積極的に取り入れていった方がいいわけです。

全対策を考えていかねばならないでしょう。そのための知見もまた広めていくことがまずは先決かなとも思いました。私も、グループ労組連絡会の代表幹事としても協力していきたいという意を強くしています。

ただ、どうしても新技術には拒否感がある。新しいものには、拒否反応が先に立つものですが、こうした新技術なりにもきちんと向き合っていくなくてはポスト・コロナの時代に生き残っていくのは難しいということです。

新技術導入は、人員削減のためでないことを大前提に、限られた人数で仕事をしていくためには必要なことです。

新技術を導入すれば、そこでは新たな問題や課題もたくさん生まれてきます。そうした問題や課題をどういうふうに取り上げて社の上層部に届けていくか。これは、安全の確立のためには絶対に必要



なことです。ただ、現場では、そのことが頭で分かっているながら、なかなか進められない。それを今後はきちんとやっつけていこうということが今日のいろいろなお話から見えてきました。

もう一つ、これまで言っていなかったことを加えますと、航空連合の資料にあったことですが、生産性向上について触れておきます。生産性向上によって会社が利益を出した場合はことです。今、コロナ禍で赤字決算が続いています。新技術の導入、省力化などでしょうかりと利益が出たときには、私たちにもしっかりと還元していただき、そうした交渉を行うのもまた労働組合の大事な役割だと思っています。

J R 連合に集う皆さんは今後も

そうした様々な役割を担っていかなくてはなりません。その中で、また皆さんとの議論も深めていきたいと思っています。これで最後のご挨拶とさせていただきます。本当に、どうもありがとうございます。

司会 では、ここからは会場からの質問を受けたいと思います。どなたか質問のある方、おられますか？

長谷川 はい、J R 東海ユニオンの長谷川と申します。今日はいろいろな知見を得られ、とても感謝しています。これからは単組の中でも J R 東海連合の枠組で本日の収穫を活かしていきたいと思っています。

それではぜひともお聞きしたいのは、確認会話であるとかアサーションについてのことです。

このパネルディスカッションでは、とくに確認会話で事故の未然防止を行う、現場の声を聞いていろいろな意見から改善を図っていくというお話をされていたと思います。

そして航空連合の大瀧局長からは事故の未然防止にアサーションがとても有効であり、そうした言

葉を感謝の気持ちを持って受け止めることが大切だというお話をいただきました。私たちがとしても共感して、どのようにしてこれに取り組んでいかを考えていきたいと思っています。

J R 東海では会社側も、これまでコミュニ

ケーションを充実させることで意思疎通を図ろうという取り組みを行っています。組合においても全職場総対話行動という取り組みを行って、組合員の声を聞き取って、改善点の確認や解消に活かしてきました。

このように会社と組合の2本のパイプで意見を吸い上げてやってきたわけです。

一方で、コロナ禍で十分なコミュニケーションをとっていくことが困難な状況が生まれてきました。こうした状況下、組合として取り組めることがないかということ、現場の一人ひとりがいろいろなコ



質問：J R 東海ユニオン 長谷川秀樹氏



キャンペーンで配布されたクリアファイル

ミュニケーションをとっていくということ、アサーションキャンペーンを4月から始めたところなのです。

J R 東海としては、これまで確認会話という言葉自体がなかなか定着せず、まずは確認会話の意味や意義を組合員に知ってもらう、積極的に使ってもらおう。また、事故防止、仕事の手戻り防止を図る

取り組みとしてやらせていただいています。ただ、なかなか風土、文化として定着するにはいたらず、さらなる工夫が必要なのだろうと思っと思っています。

今回、キャンペーンとしてクリアファイルを配ってそのような取り組み内容を伝えようとしたが、さて、これからはどのような方法によって定着させていけばいいのか模索しているところです。速やかに定着させ、浸透させるにはどのような取り組みが必要なのか。そうした点について、お話しされた皆様の中で、これまで定着浸透に向けた取り組みで工夫されたことがありましたら、ぜひともお教え願いたいです。

司会 では、大瀧局長からアサーションの導入というところでご回答いただけますでしょうか。

大瀧 アサーションにつきましては、航空分野でも古くから権威匂配があるというのを踏まえて、言葉自体は浸透していました。ただ、言葉だけでなくきちんと一人ひとりに定着しているのかどうか分からないところがありましたので、今一度、職場に根差すという観点で数年前から労使の取り組み

を始めています。これは、力強いトップの持つリーダーシップと、あとは私たち労働組合役員がそれを広めていく努力を怠らないという両輪で進めていく必要があると思っと思っています。

広めていくためには、お話しに出ましたクリアファイルを使ったりするのは有効だと思いますし、私たちもバケージにつけるタグのようなものを作って、それを全員に配るというようなこともやっています。まずは、何よりもアサーションという言葉になじんでもらうことが必要だろうと思っいます。

さらに、アサーションといっても職場や部署によってやり方、捉え方の違いがあります。例えば、航空連合で最も浸透したのが整備分野でした。整備分野ではe.Assertion（エンジニアによるチームにおけるアサーション）と言い換えて、サブタイトルとして「声に出す、感謝する、プロだから」という言葉をつけ、目につくような資料のすべてに標語のようにして入れていました。これを労使でやったので、アサーションという言葉も浸透しましたし、常に目につくことで、どういうことをすればいいのかが

把握されて行動に表れやすくなったのではないかと考えています。

宮野 JR西労組でも「確認ですが」という取り組みをされていると思いますが、田中執行委員、最後にお話をお願いできますでしょうか。

田中 JR西労組としては、電話で質問をするときなどに「確認ですが」という形で確認するようにしています。これは、もう合言葉のようになっていて、「確認ですが」と言っ確認事項を聞いた後に「確認ありがとう」という返事が返ってきたりして、その繰り返しでどんどん広がっているように思っます。

やはり「確認ありがとう」と言われると、向こうも確認会話を知っているのだとなり、お互いに再認識させられます。そうすると本部の中でも、普通のやり取りの中で「確認ですが」というフレーズが入ってくる。本当に小さなことの積み重ねですが、定着するまでは面倒を厭わずに繰り返すことが大切なかなと思っっています。

司会 各パネリストの皆様、コーディネーターの宮野部長、本日はありがとうございました。



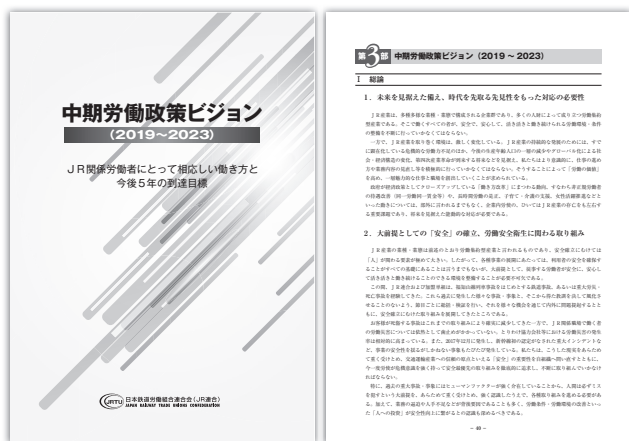
安全確立のため 組織のチエツク機能強化を

JR連合労働政策部長(安全担当)

鎗光 俊勝



JR産業の安全確立に向けた提起として、まずは中期労働政策ビジョンについて説明します。今回、初めて「安全」に関する内容を盛り込みました。設定期間は2019年から



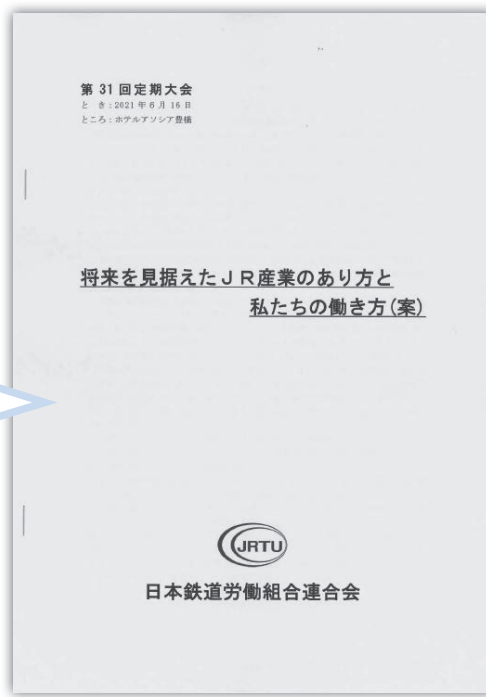
の5年間で、現在折り返し地点にあり、今後改訂作業を進めます。次に、昨年の定期大会においてお示ししました、ポストコロナ提言です。安全は揺るぎないものであることを前提として、JR産業の将来像について産業政策、労働政策の観点から

描いた提言です。

コロナ禍においてJR産業は大きな打撃を受けています。さらに、社会の変化が進む中でJR産業が持続的な発展を遂げるためには、労働力不足などの重要課題に対応しつつ、

新たな技術を活用しながら仕事の仕組みを見直すなど、大胆な変革が求められています。そうした中でも安全については、不断に追求していかなければならない最重要課題です。安全は絶対に譲れないという大前提の信念を持たなければなりません。経営が苦しいときこそ安全を意識するということ。経営と安全はトレードオフの関係であってはならないという事です。安全を追求することが、結果として経営効率を高めることになると認識しており、それこそが鉄道事業者の使命だと考えます。

効率化、低コスト化が進んでいく中で、安全を軽視する芽を摘んでい



将来を見据えたJR産業のあり方と 私たちの働き方(案)

- 『将来を見据えたJR産業のあり方と私たちの働き方』をJR連合第31回定期大会(2021.6.16)において提起。
- 従来の政策を基礎に置きつつ、急速に進む社会変化に対応するため、今後の取り組みの指針として策定。
- 産業政策・労働政策の面から、今後進むべき方向性を明示。
- 「はじめに」において、『言うまでもなくJR産業の安全の確立なくして存続することはできない。経営と安全は一体のものであり、将来にわたって安全最優先を貫き、社会に信頼される企業経営を持続させる』としたように、「安全」を強く意識した上で、JR産業の将来像を語るものとなっている。

JRTU
日本鉄道労働組合連合会

- 「安全は絶対に譲らない」
- 経営が苦しい時こそ「安全」を意識する
- ICT、新技術の活用方を「働く者の目線」から

安全面に問題がないか、働く者の視点で妥協なく
チェック機能を果たす→ヒト・人の果たす役割が重要

組織内のコミュニケーションを大切に!

く必要があります。そのためにも職場内、組織内のコミュニケーションの充実による組織力、チーム力の強化を実現しなければなりません。また、ICTや新技術の活用を働く者の目線からチェックし、労働力不足への対応、ヒューマンエラーの低減、安全性の向上などに繋がる活用を私たちから提言していかなくてはなら

ないと考えています。

安全面から労働時間や業務量、要員体制などが適正かどうか、働く者の視点でそれらに対して妥協なくチェック機能を果たしていかなくてはなりません。それを実践するためにもやはり組織内のコミュニケーション強化が何よりも大切です。

閉会あいさつ

航空連合より学んだアサーション

や確認会話などの安全文化が、JR連合ではJR西労組からJR東海ユニオン、JR東海連合へと広がり、平素のコミュニケーション文化として根付きつつあります。単組やエリア連合の内外においても権威勾配に屈することなく、アサーションや確

認会話を実践し、コミュニケーションを強化していきましょう。

コミュニケーションの積み重ねによって、組織のチェック機能を高めていくこと。そして組織力、チーム力を着実に強化していくことで、安全に対する持続的な取り組みを実践していただきたいと思います。

安全確立への実践活動に 有意義な提言 事例報告を生かそう

JR連合副会長・安全対策委員長

芦原 秀己



コロナ禍によってJR産業は大きな打撃を受けています。社会が変化していく中でJR産業が持続的に成長していくためには、新たな技術などを積極的に活用するうえ、仕事の仕組みを見直すなど大胆な変革が必要となります。

安全を不断に追求し、高めていくためには会社の施策に問題がないか、現場基点でチェック機能を果たして

いく必要があります。基調講演では、組織安全のアプローチ、業務改革と安全管理のあり方などを通じて、今後の安全に対する取り組み方、向き合い方について大事な示唆をいただきました。また、JR九州からは「ゆるぎなき安全」をつくるという観点から取り組みが紹介されました。

パネルディスカッションでは、航空連合における事例が紹介され、同

じ交通運輸産業に従事する組合として大変参考になる取り組みもありました。JR西労組、JR東海連合など単組やエリア連合の取り組みも紹介され、有意義な情報となりました。本シンポジウムにおいて提起された視点、取り組み事例を職場に持ち帰り、実践・展開していただくとともに、現場での検証活動や労使協議に生かしていただきたいと思います。