

第3章 鉄道事業における

CSRの事例

第1節 安全

近年、観光バス会社における運転手への違法な長時間労働や航空会社の整備トラブルの多発により、交通産業全体で安全性の低下が問題となっている。今日、安全性を求める社会の要求に応えることが交通系の会社の最も重要な責務である。

鉄道会社もその例外ではない。ここでは、2005年4月に福知山線脱線事故を起こしたJR西日本を例に鉄道会社の安全への取り組みを考察する。

1. JR西日本の経営環境と歴史

国鉄分割民営化により1987年にJR西日本が発足した。JR西日本はその発足当初から他の本州JR各社（JR東日本、JR東海）に比べ経営環境の厳しさが予想されていた。

- (1) JR東日本における首都圏輸送やJR東海における東海道新幹線のような安定した高収益基盤を持っていない
- (2) 輸送人員が多い京阪神間輸送でも私鉄との激しい競争が私鉄優位に展開されている
- (3) 全営業キロの約半分は輸送人員が低いローカル線で占められている
- (4) 山陽新幹線は東海道新幹線よりも輸送人員が低い一方、東海道新幹線以上に航空会社との競争にさらされている

以上の点を克服するためJR西日本は積極的に鉄道のダイヤや車両の改善に努めた。とりわけ、私鉄からシェアを奪うことができ、JR西日本における輸送人キロ¹の約半数を占める京阪神圏²の輸送改善に尽力した。京阪神圏で安定した収益を上げることはJR西日本が安定した経営基盤を持つことを

¹ 輸送した旅客数（人）にそれぞれの乗車距離（キロ）を累積したものの

² ここでは大阪、京都、神戸各支社の管轄地域をさすものとする。

意味する。新型車両の投入によるスピードアップ、阪神・淡路大震災後の素早い復旧などで併走する私鉄から多くの乗客を奪った。それと同時に利便性が高まったＪＲ沿線の宅地開発が進み、これらの結果、ＪＲ西日本の運輸収入は増加の一途をたどった。しかしながら、長引く関西圏の不況や車へのシフトにより在来線全体の輸送人員はもちろんのこと、大阪周辺の路線の輸送人員も 1995 年をピークに減少に転じ、それと同時にＪＲ西日本全体の運輸収入も減少した。1997 年にＪＲ東西線（京橋 - 尼崎）が開業すると大幅に運行システムを変更し、さらなるスピードアップを目指した。福知山線はＪＲ東西線の開業によって大阪の中心部に乗り入れる列車が増加し、並行する阪急宝塚線から多くの乗客を奪うこととなった。

この一方で安全への投資では消極的な姿勢が目立った。阪神・淡路大震災により巨額の復興資金が使われ、また私鉄の巻き返し等により経営環境が急速に悪化すると、設備投資とりわけ安全関連への投資を圧縮することとなった。例を挙げると、東海道本線、山陽本線への ATS-P³の設置は 1997 年の工事開始当初は 2001 年 3 月の完成を予定していたが、1998 年には 2002 年 12 月の完成に延期された。これに加えて当初の予算額も圧縮されることになった。また、ＪＲ西日本は 1996 年に株式上場を果たし、2004 年には完全民営化を達成したことにより市場から資金を調達することが容易となった。この反面、会社の利潤増大と配当の増額を要求する株主の圧力が強くなり、安全など会社の直接の利益にはつながらない分野への投資が控えられたともいえる。

さらに、ＪＲ西日本の経営を圧迫するものとしては国鉄から引き継いだ債務を中心とした長期債務の存在がある。発足当初である 1987 年度には約 2 兆円の長期債務があった。国鉄の債務である 37 兆円のうち 22 兆円は国が引き継いだ。1997 年には 28 兆円に膨らみ、国はＪＲへの追加負担を考え、ＪＲ西日本への追加負担は 442 億円となった。これにＪＲ各社は猛反対したが最終的には各社とも受け入れの方針を示した。ＪＲ各社の中で最後まで反対の姿勢を崩さなかったのがＪＲ西日本であったことから、他のＪＲ

³ ATSとは Automatic Train Stop の略称で日本語では自動列車停止装置と訳される。停止信号を無視して進行した場合自動的にブレーキをかけるなどの機能がある。P形は 1984 年西明石駅でブルートレインが脱線した事故を受け開発されたものであり、速度超過を非常ブレーキではなく常用ブレーキで制御し、車上の装置データに基づき速度超過を常時チェックするなどの機能がある。

各社に比べ同社の経営が余裕のないものであったことが推察される。2005年度の長期債務は9,600億円と発足当初に比べ半分以下になっているが、依然として大きな数字であることには変わらない。

このように極めて厳しい経営環境の中、多額の設備投資が必要となる安全関連への投資を行わなければならないジレンマがJR西日本にあったといえる。そして、このジレンマが表面化したのが福知山線の脱線事故であった。

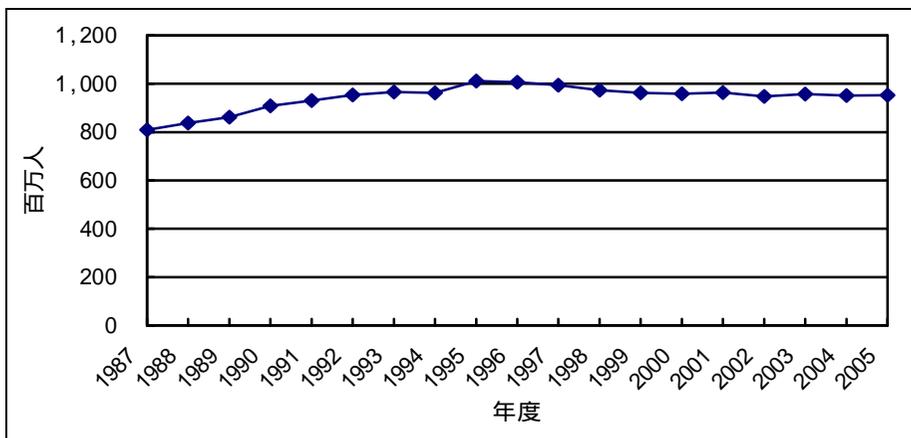


図 2-3-1 JR西日本の大阪周辺(電車特定区間)での輸送人員の推移
(『データで見るJR西日本 2006』より作成)

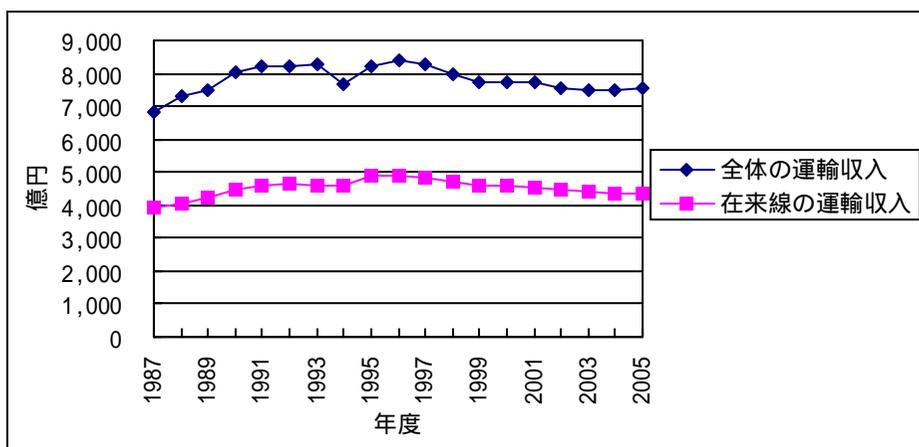


図 2-3-2 JR西日本全体の運輸収入(新幹線運輸収入 + 在来線運輸収入 + 船舶運輸収入)と在来線運輸収入
(『データで見るJR西日本 2006』より作成)

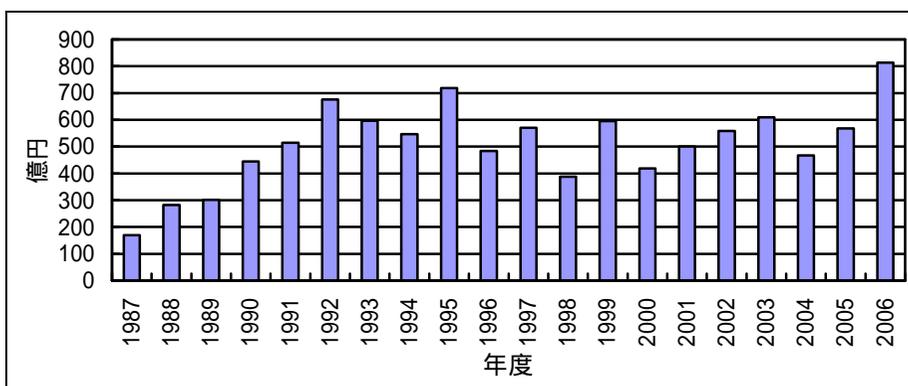


図 2-3-3 JR西日本の安全への設備投資額の推移

(『データで見るJR西日本 2006』, JR西日本HPより作成)

2. JR福知山線脱線事故とJR西日本の対応

阪神・淡路大震災から10年後の2005年4月25日、福知山線の塚口 - 尼崎間で脱線事故が発生し107名(運転士含む)の死者と562名の負傷者がでた。事故そのものへの批判のみならず事故後の不適切な対応への批判が集中し、JR西日本の社会的な評価は大きく失墜した。

JR西日本はこの事故を受けて2005年5月31日、「安全性向上計画」を策定した。この中でJR西日本はこれまでの安全への取り組みに次の6点に問題があったとしている。

(1) 風土・価値観

安全を最優先にする意識が組織の末端まで行き渡らなかった。

(2) 「事故の芽」等の報告に対する対応法

減点主義の傾向の高まりによって事故の芽の報告を避ける風潮があった。

(3) 教育・指導のあり方

管理者教育、現場での教育双方共に不徹底だった。

(4) 情報伝達・共有のあり方

業務運営を直接支える現場と経営トップとの双方向コミュニケーション
経営トップが現場の状況を把握できていなかった。

現場の情報連絡

部下から上司に対してモノを言いにくい雰囲気が醸成されていた。

現場内の指示連絡において連絡の不徹底、形式的確認に終始していた。

(5)これまでの事故再発防止策の取り組み方

対処療法的な再発防止策と「安全を先取りした対策」の不足
事故の原因分析と対策の実施が部門毎の取り組みにとどまり、会社全体で共有されることが少なかった。

責任追及型の対策への傾斜と事故の背景の分析不足

()個人の責任追及を重視する風潮の存在

()他業界の事件事例の研究不足

危機管理意識の不足

多くの死傷者が発生した際のマニュアル、指揮系統の整備がなされていなかった。

(6)運行面・設備面での安全対策

ダイヤ編成

回復運転に余裕がない弾力性に欠けるダイヤ編成

ヒューマンエラーを補う設備面の整備

輸送力の増強に対応したハード面の整備が遅れていた。

車両配置

予備車が少ないことなどによる、現場作業の余裕のなさ

また、2007年6月に出された事故調査報告書の中で航空・鉄道事故調査委員会は「列車運行計画の策定、ATSの整備、運転士の技量の向上のための教育訓練などの安全に係わる重要事項について、同社の関係する本社、支社、現場等の組織が必ずしも万全の体制をとってきたとは言いにくい実態があり」と述べJR西日本の安全への取り組みの低さを指摘し、事故の原因の背景に日勤教育⁴の存在を挙げている。

以上のような問題点を踏まえ前出の「安全性向上計画」の中で「安全を最優先する企業風土構築に向けて」として今後以下のような取り組みをしていくとしている。

(1)風土・価値観の変革に向けた取り組み

「安全最優先」の徹底

企業コンプライアンスの確立

⁴ 福知山線脱線事故を語る上で欠かせない要素であるが、詳細は第6節で記述する。

- (2)「事故の芽」等の報告に対する対応方の是正
- (3)教育・指導のあり方の見直し
 - 管理者教育の充実
 - 人材育成・教育制度の見直し
- (4)情報伝達・共有のあり方の見直し
 - 経営トップと現場との直接的意見交換の推進
 - セーフティマネジメント会議の新設
 - 業務指示・相互確認等の徹底による確実な業務遂行
 - 現場情報の支社・本社伝達システムの整備
- (5)事故再発防止に向けた取り組み
 - 社長直属の社長特別補佐の新設
 - 安全推進部の機能強化等
 - 社外有識者からなる安全諮問委員会の設置
 - 危機管理体制の確立
- (6)運行面・整備面
 - 緊急安全対策
 - ()ATS-SW⁵(速度照査機能付)の整備
 - ()列車ダイヤの見直し
 - ()ATS-P形の整備促進等
 - 設備の信頼性向上の早期実施
 - ()老朽取替の促進
 - ()車両運用の弾力性向上
 - ()地震・防災対策等

これに併せて全従業員が共有する価値観である「企業理念」を新しく制定し、従業員の具体的な行動指針である「安全憲章」を見直した。安全関連の予算は事故が起こる前である2005年度は568億円であるのに対し、2006年度は814億円に増額されている。CSRに関しては、CSR推進委員会が中心となり、より一層の推進を図っていくと共にコンプライアンス委員会や危機管理委員会を中心主体とした適正な業務運営の確立に努めるとしている。

⁵ JR西日本がATS-S形を改良したもの。S形は警報機能のみであったのに対し、SW形は即時停止機能や速度照査機能などが追加されている。

ただこの「安全性向上計画」やその後のJR西日本の対応にもいくつかの疑問点が残る。1つ目は、ダイヤ上の余裕時分を増やしたことが安全対策として評価できるか否かということである。すでに脱線事故が発生する以前からダイヤでは遅れが日常茶飯事に発生しており、定時運転が極めて困難な状況であった。余裕時分を増やした改正後のダイヤは単に現状に合わせただけのダイヤであって、このことのみをもって「安全性が向上しました」と宣伝するのは疑問だろう。2つ目は、トラブルや事故などの公表の仕方である。JR西日本のホームページには、オーバーランや速度超過などのトラブルの発生日時、場所、列車名、原因などが公表されている。このような情報を公開することは、利用者への説明責任を果たすという点であってしかるべきだ。しかし、その後の対応に関する記述が少ないと思われる。ただ単に事故を公表するだけでなく、運転士の処分内容（再教育を実施したなど）、人間だけでなく事故現場の設備の方にも問題がなかったか、仮にあったとしたならばどのような改善を施したのか、といった点まで公表するべきだろう。

3. 行政との関係

安全という事柄では顧客や従業員のみならず行政との関係も欠かせない。第2章でも触れたとおり、行政は鉄道事業法や省令を通して鉄道会社を監督する立場にある。そして近年、規制緩和により鉄道会社の裁量で決められる事項が増え行政の影響力は低下してきているといえる。しかし、福知山線の脱線事故を受けて国土交通省は、運輸の安全性の向上のための鉄道事業法等の一部を改正する法律を国会に提出して、2006年3月31日に公布されたことにより、行政との関係が決して軽視できないものとなっていることも事実である。国土交通省によるとこの法律のポイントは主に3つある。

(1) 鉄道事業者内の安全管理体制の確立

安全管理規定の作成

安全統括管理者の選任

輸送の安全確保に関する業務の統括管理をする役職

運転管理者の選任

列車の運行の管理、運転士等の資質の保持等運転に関する業務の管理者

乗務員指導管理者の選任

運転管理者の指導の下、現場で乗務員一人一人の日常的な資質管理を的確に実施し、乗務員の資質の充足状況を確認し、必要な訓練や教育を行う管理者

(2)利用者による監視強化

国土交通大臣による輸送の安全に関わる情報の公表

鉄道事業者による安全報告書の公表

インターネットなどで利用者に公表する義務

(3)国による指導監視体制の強化

安全管理規定の届出等

国土交通大臣は安全管理規定が法令に適合していない場合、鉄道事業者に対しその改善を命じることができる。

安全統括管理者の選任届出等

国土交通大臣は安全統括管理者や運転管理者が職務を怠り、輸送の安全に著しく支障を及ぼすおそれがあると認めるときは、当該管理者の解任を命じることができる。

業務の外注化に関する措置

報告徴収権および立ち入り検査権限が鉄道事業者だけでなく外注先まで拡大

(1)は安全管理の規定や責任者の設置を義務づけたものである。(2)は利用者には見えにくい鉄道会社の安全への取り組み度合いの透明化をはかる意図がある。そして、(3)では(1)で義務づけた内容の届出を義務づけている。特に法令に適合していない場合は管理者の解任を命じることができるという点で、鉄道会社の人事への行政の関与が明確化されたといえる。これにより、鉄道会社は行政に対して、コンプライアンスの徹底を通して責任を果たすことがより一層求められることになった。

4. 鉄道会社と安全

福知山線の脱線事故により、JR西日本以外の鉄道会社は改めて安全の重要性を認識したと同時に、社会全体が鉄道会社の安全への取り組みに関心を持つことにもつながった。安全は社会全体から求められている一番の事柄である。大手の鉄道会社の場合、人命を奪う事故が発生しても企業の存続が困

難となるほどの減収、減益に見舞われることはないかもしれない。しかし、会社が大きい故に、事故を起こした会社のみならず鉄道という輸送機関そのものへの不信が増すことになり、そして何よりも尊い人命が失われることにもなる。今回取り上げたJR西日本の事例を見てみると、安全のために鉄道会社がしなければならないことがみえてくる。

1つ目は、経営トップ層が列車を走らせている現場と交流する機会を積極的に持つことである。安全の確保を絶えず行うことは重要でありながらも、全従業員に周知徹底を繰り返すのは大変困難な作業である。これを推進する社内環境を整備するには経営トップの強力なリーダーシップが必要だ。また、鉄道の安全運行は末端の運転士、車掌、駅員などの地道な取り組みによって支えられている。ゆえに、現場とトップの間に壁ができると安全運行を実施するにあたって大きな支障となる。双方の積極的な働きかけが事故を未然に防ぐことにつながり、仮に事故が発生してもトップと現場が結束して一貫した対応を行うことができる。

2つ目は、ハード面のみならずソフト面の安全対策を着実に継続して行っていくことである。1872年に日本で初めての鉄道が開通して以来、不幸にも鉄道は多くの事故を引き起こしてきた。そして皮肉にもその度ごとに保安施設の開発、改良、設置が進み安全性が向上した。しかし、鉄道会社は事故の発生の有無を問わず日頃から安全性の向上のための技術開発を進めなければならない。そのためにも、技術を発展させるとともに若い世代への技術の継承をする義務がある。それと同時に、点呼や目視による確認などコストがかからない日常動作の徹底を図ることが欠かせない。安全対策には人間による基本動作と、ヒューマンエラーを補う設備の両輪が求められる。そしてそれらを地道に行い、問題点があったら随時修正していく姿勢が必要である。

3つ目は、顧客、従業員、株主などの各ステークホルダーに対して十分な説明責任を果たすことである。確かに、先ほど挙げたとおり安全対策にはコストがかからないものもある。しかし、実際には多額の設備投資を伴うものも多い。安全性を高めれば高めるほど多額のコストが必要となる。そして、企業や利用者が負担するコストと安全性の度合の間でいかにバランスをとっていくか問題となってくる。多額の利益が出た際、安全関連の投資にさらに使うのか、株主への配当に使うのか、従業員の賃上げに使うのか、すべてに使うのだとしたらその割合は、といった問題も浮上してくることだろう。これらの問題を解決する際に会社側が十分な情報を開示しない場合、いかなる方

策をとったとしても、どのステークホルダーからも支持は得られないだろう。鉄道会社には必要十分な情報開示をした上で、各ステークホルダーとの意見交換の場を積極的に持つと同時に、ステークホルダー間の利害を調整する役割があるのである。