

その後、当社は「安全性向上の取り組み」を経営の3本柱のひとつに掲げて、最重要課題として「安全を最優先にする企業風土」を築き上げる取り組みを進めてきました。ここにおられるみなさま方に率先して支えていただいていることで、事故や輸送障害、あるいは注意事象の発生件数は減少傾向にあり、これまでの様々な取り組みの実効性が高まりつつあるものと考えています。

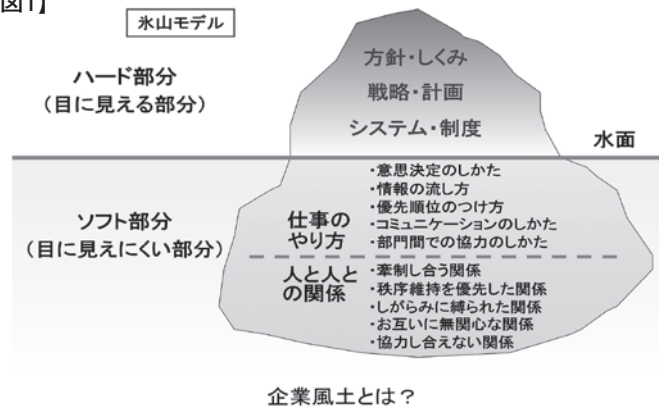
しかし、その一方で今年2月には、糸崎駅構内で触車死亡労災を惹き起こしてしまいました。「安全考動計画2017」の最終年度となる本年は、これまでの取り組みを踏まえて一層努力していく必要があると考えています。

主な取り組みの経緯を見ますと、2006年3月の「安全憲章」に始まって、「安全性向上計画」に続いて「安全基本計画」や「安全考動計画2017」といった5カ年計画を進めてきました。その他、「航空・鉄道事故調査委員会の報告書」や「安全有識者会議の提言」などがあります。

安全有識者会議の提言の「安全基盤の形成」の中に「技術コアの形成」というものがありました。安全基盤を形成するために、技術コアを作る必要があるという提言がなされたわけです。これを受けて2008年7月に構造技術室と車両設計室と保安システム室の3つの組織ができました。この3つの組織ができて、2017年7月で10年目を迎えることになりました。

当社の収入の約半分を支えている山陽新幹線を、1日たりとも休むことなく、今後100年間健全な状態で使っていくためには、鉄道の足腰にあたる構造物の長寿命化や、防災減災対策の推進が不可欠です。そのためには構造物に関

【図1】



わるあらゆるリスクを洗い出して評価し、優先順位を付けて処方箋を作り、それを着実に実行していくことが必要で、これが構造技術室の大きな役割です。そして、2つ目が人材育成、3つ目が現場に対する技術支援で、これらの事柄が構造技術室の使命になっています。

福知山線列車事故後、安全を最優先する企業風土を築き上げる取り組みを進めてきました。が、少し立ち戻って考えて見ましょう。企業風土とは一体何でしょうか。私の講演に続いて、安全考動計画2017の検証アンケート結果が報告されますが、企業風土は変わったでしょうか。

企業風土は、図1のような「氷山モデル」で表現されます。

海の上に浮かんでいる氷山は、水面から上に

出ている目に見える部分はほんの1割と言われています。9割は海の下に隠れています。しかも、氷山の氷は非常に硬いですから、船がぶつかったりすると沈没します。タイタニック号が有名ですね。

企業風土の目に見える部分は、企業の方針や仕組み、規定や制度などのハードの部分です。ところが企業風土の9割は目に見えないもの、具体的には、その企業の仕事のやり方、人と人との関係などのソフトの部分で構成されています。仕事のやり方とは、たとえば、意思決定とはみんな何となく合意することとか、悪い情報が伝わってこない、ミーティングをしてもほとんど意見が出ない、などです。そして、人と人との関係とは、他人の仕事には口出ししない、失敗しそうなことはすべきではない、上からいわれた通りにやっていたれば波風は立たない、などです。

この水面下のソフトの部分によって、良い意味でも悪い意味でも、企業という集団の秩序が維持され、組織の安定が保たれています。いわば無意識の領域で暗黙のルールになっているので、その中にとっぴり浸っている社員は、なかなか気がつかないし、問題にされにくいわけです。ですから、企業風土の大半を占めているこのソフトの部分にメスを入れない限り、風土は変わらないということになります。

原点に立ち戻って考える必要があるということとを申し上げました。ここに安全憲章と、安全有識者会議の提言を並べてみました。もうひと

【表2】 安全性向上計画の残された課題(安全有識者会議提言等)

安全性向上計画(H17年5月～H20年1月)の進捗評価  
→企業風土(特に、ソフト部分)に関わる課題が示された。

残された課題	風土・価値観の変革	安全最優先の企業風土の構築に向けて、コミュニケーションの改善、報告する文化の形成、安全憲章の浸透
	ソフト対策	規程、マニュアルの改善、事故の再発防止に向けたさらなる取り組み、予兆管理活動の充実、教育の充実、事故等発生時の対応に関する不安の解消
	ハード対策	工事中案件の着実な推進、ATS整備など省令改正への対応、鉄道設備全般のさらなる信頼性向上
検討すべき視点	専門家、技術に支えられる安全、ヒューマンファクターの視点を取り入れた安全、現場力に支えられる安全、地域社会・お客様とともに築く安全、チームワーク、コミュニケーションに支えられる安全	

つ、安全有識者会議が提言を行うときに、安全性向上計画の残された課題を表2のように指摘しています。

表2を見ると、残された課題には、まさに先ほどの氷山モデルのソフトの部分に当たる内容が多いことに気づきます。ですから安全憲章も、安全有識者会議も、企業風土のソフトの部分を変えなければいけないと言っているわけです。

この10年間で企業風土は変わったでしょう