

【奨励賞】

JR貨物の経営自立に向けて全社員が考えるべきこと

～現場の問題から未来の予見に至るまで～



日本貨物鉄道株式会社 吹田機関区

千葉 央雄 様

第1章 はじめに

「従業員は命を削って懸命に働いている。その時間を無駄に使ってはいけない」

トヨタ自動車5代目社長 豊田英二

1. テーマ選定

当社は、国鉄分割・民営化から30年が経過し、「歴史的にも大きな意味を持つ新たなステージ」へ突入した。昨年度までは、「中期経営計画2016」を全社員が一丸となって取組み、念願であった「鉄道事業の黒字化」を達成することができた。これは、事業別業績開示を開始した平成18年度以降初めてのことである。その背景には平成20年のリーマンショックや平成23年の東日本大震災といった社会情勢や自然災害等、会社の経営に直接影響する状況にも耐えながら、「鉄道貨物輸送の改革」をひたむきに取組んできた結果であり、自信と誇りを持ちたい。

今年度から開始した新たな取組みである「JR貨物グループ中期経営計画2021」（以後、「中期経営計画2021」とする）では、5年計画で完全民営による経営自立を最大の目標としている。この目標達成には、昨年度までの経営改革と構造改革、そして新たな試みである「業務創造推進プロジェクト」が基礎となる。これらの取組みは、その深度化と着実な推進が必要であり、その主役は我々「社員」であることに気付く。次なる目標達成、そして鉄道貨物輸送をさらに改革していくのは経営者だけでなく、社員一人一人なのである。

さて、「社員」と聞いて何をイメージするだろうか。私は、すぐに「現場」という言葉が頭の中で過った。「事業の原点は、現場にあり」という言葉や社内の構成人員から見ても現場には多数の社員が存在している。主役が多数存在する現場を見れば、次の目標達成へのヒントが見えるのではないだろうか。現場は社内で、どのような存在なのか。現場の現状を本当に知られているのか、といった疑問が沸々と湧いてきた。今回は、「現場」というものが、どのような存在であるかを探究したい。

筆を進める前に、当社の5つの行動目標の中に「視野を広く持ち、外に眼を向けよう」がある。私が今回眼を向けたのは、社内のことであり、この目標とは逆になる「内」である。しかしながら、さらなる良質な輸送サービスや時代にあった新技術の導入、そして多少の経済変動があっても安定した経営を継続することは、国内貨物総輸送量の減少や線路使用料・動力費が増加する中では非常に困難な道であろう。今後この道に、独力で挑むのは我々自身であることを肝に銘じなければならない。「中期経営計画2021」の初年度である今だからこそ、もう一度社内に、そして我々自身に目を向け、これからの明るい将来へと繋げたい。

※本書を論じた私は、知見が狭い未熟者である。そこで、本書では各章の冒頭に偉人の格言を書き記した。偉人の言葉から、多くを学び、そして心に印象を与えてくれるだろう。読者への新たな知見となることを期待したい。

2. 鉄道事業が黒字でなければならない理由

今、社会では環境やトラックドライバー不足等の問題が山積されており、この問題解決機関として鉄道貨物輸送の重要性は非常に高いものになりつつある。モーダルシフトのうねりが高まる背景を受け、我々には「お客様にますます喜んでいただける良質な鉄道貨物輸送を提供する使命」がある。しかしながら、長期に亘ってその鉄道事業が赤字状態や経済変動を受け、黒字状態に転換した途端に再び赤字状態に転落すれば、この使命は十分に果たせない。加えて、社会の科学・技術進歩が目まぐるしい中で、鉄道貨物輸送そのものやそれに関わる技術や設備等を発展・更新することができない。厳しい目で見れば、鉄道事業の赤字状態が続けば社会的な存在意義が問われ、倒産の危機さえある。経営者や経営に携わる本社・支社の方々は、その回避に全力で取組まれており、その結果が鉄道事業黒字化へ繋がったと言える。

一方、これを現場から見れば、昨日・今日・明日の経営状態が、すぐに分からなくても、「自分が働いている会社は、赤字続きか・・・」「この経営状態で働いていて、本当に将来は明るいのか」という暗い気持ちになるのは、当然のことである。私個人、現場で働きながら、先輩や同僚から「一度、この会社は倒産した方が良い。オールリセットして、ゼロからスタートしなければ何も変わらない」という言葉も耳にしたことがある。そうなれば、人材を多数失い、何より当社の信用も失うことになり、大きな傷を負うことになる。厳しい意見ではあるが、現場は経営と直面することが少なくとも、会社の現状を心の中ではしっかりと感じているのだ。これらの気持ちは、当社の社会的な存在意義や良質な輸送サービスを提供する使命感を考える前に自分の身として心の中に現れる。そして、鉄道貨物輸送の第一線である現場の士気や活気さえも奪うことになる。鉄道事業の黒字化達成は、現場社員の心に対して「会社が良い方向になってきた」「自分達の努力がやっと実を結んだ」といった良い影響を与えたい。今後も、厳しい中であつても社内に吹き始めた良い風が、吹きやまぬことを切望したい。

(なお、本書では取組みや結果は特定の間人だけが関与するものではない考えから、経営者や各部室長、現場管理者(現場長や助役を意味する。以後、同じ意味として使う)そして現場社員等を含めて全社員としている。ただし、区別する必要がある場合には区別して書くことにした。)

第2章 JR 貨物の現場

「新しき計画の成就是只不屈不撓の一心にあり。

さらばひたむきに只想え、気高く強く一筋に」

思想家・実業家 中村天風

1. 現場とは何か

「現場」という言葉を、何気なく口にする場面は多い。社内の組織図を見ても現業機関

と記載されているにも関わらず、そう口にするのは我々にとっても馴染み深い言葉である証だろう。「現場長は今、現場に居ます」や「現場を見てきます」というように現場の意味は単に場所を意味するように思える。果たして、そうであろうか。

当社の現場には、総合鉄道部・駅・信号場・機関区・車両所・保全技術センター等がある。機関区を例にしても、運転部門・検修部門・事務部門があり、さらに実作業を行う者や教育・管理業務を行う者等（社内では、一般的に指導・交番担当、技術管理と呼ばれる）というように、細かく分類される。これを湖で例えるならば、湖へと繋がる1本1本の川が各現場であると言えよう。ここで湖は、一体何を示しているのだろうか。それは、「鉄道貨物輸送そのもの」を意味していると考えることができる。各現場の働きが結集され、今日の鉄道貨物輸送を安全であり続けるように支え、特定の現場のみの力では決して得られないものである。また、湖は穏やかであるが、川には常に流れがある。現場にも流れという「変化」が伴い、輸送障害や自然災害・天候・設備不良等の日々刻々と変化する状況の中で業務に当たる。中には、大幅な列車遅延が多数発生している日や、冬季に流行しやすいインフルエンザや体調不良等の欠員状況で業務に当たるような激流の日もあるだろう。従って、現場とは「安全第一の精神を持ちながら、様々な状況下において全力で業務に当たり、鉄道貨物輸送の最前線を掌る場所」と言える。ここでもう一度、湖を想像して欲しい。湖は、川から流れ込む水のたまり場である。各現場が、活気に満ち溢れて、社員が生き生きと働かなければ、もたらせる結果もまた小さいのである。当社が、今後大きく成長していく様子は、湖の大小から窺うことができ、それは現場という川がもたらす結果なのである。「現場」という2文字は、会社の今の「現実」を示す偉大な言葉と考えることもできる。

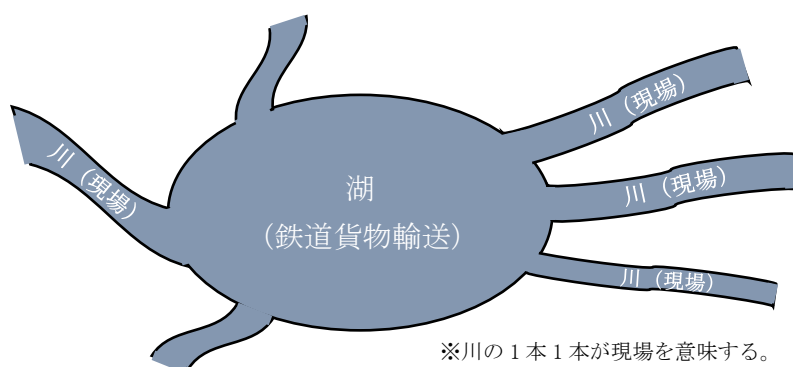


図1 現場がもたらす結果

2. 現場の役割

① 現場の第一の使命

自然災害や鉄道人身障害事故等の輸送障害、社内原因（運転士の運転操作ミス、貨物駅構内の信号故障、車両故障等）等で貨物列車に大幅な遅延が発生すると、責任の所在に関

係なくお客様に非常に迷惑がかかる。現場が鉄道貨物輸送に関わるとは、安全にお客様に良質な輸送サービスを提供することが第一である。これが100%確立されているかと聞かれると、残念ながらそう断言できず、反省しなければならない点である。列車というモノが動く以上、事故・事象等は起きる。今後も、安全と向き合いながらより良い輸送サービスを提供することは我々にとって、大きな課題である。

しかしながら、日常的に当社の原因だけにお客様へ迷惑をかけているかと聞かれると、決してそんなことはないと自負している。それは、今この時も鉄道貨物輸送は止まることなく行われており、全国一円を走る貨物列車を見れば、一目瞭然である。現場がお客様に良質なサービスを提供できるように鉄道貨物輸送の円滑を保っているからである。この「保つ」こそが、現場の第一の使命である。この「保つ」について、具体例を出して掘り下げてみたい。

【具体例】

ある日、A 機関区では東海道線内で発生した人身事故の影響で、上下線に大きな遅延が発生していた。担当運転士は、遅延する列車の到着を待機するが、本人が復路に乗務する列車に間に合わない問題が生じた。また、A 機関区配置の機関車がこの影響を受け、帰区することができず、運用を代替する機関車の手配や検査担当者もその到着を待っていた。運転再開後もすぐに貨物列車が運転再開とならない場合もあり、現場の予想以上に遅延が拡大することもしばしばある。機関車運用・管理の担当者は、輸送指令や他区所等に早期の運転再開、運用変更等を依頼しながら連絡を密に取り合う。そのような流れを踏まえて、担当運転士が本来乗務する予定だった復路の列車は、代替運転士を手配し、同列車が運転士不在の為、遅延する問題は生じなかった。検査予定だった機関車は、検査を翌日に変更する手配や運用に間に合わない機関車は、他の B 機関区に依頼し、B 機関区配置の機関車に運用変更することで機関車不足を解消できた。

簡単ではあるが、以上が現場の日常であり、実際には多数の列車・機関車・運転士等が複雑に絡み合いながら問題となる。現場は、このような中で知識や経験を活かし、創意工夫しながら今日も鉄道貨物輸送に貢献している。

② 現場の第二の使命

先述した具体例を次は、異なる視点から考えてみたい。業務中に何らかのトラブルが発生すると、現場ではその回避や解決の為、様々な対策や行動を執る。ここで言うトラブルとは、具体例でも挙げた鉄道人身障害事故や踏切支障、車両災害（近年、深夜帯に多数発生する鹿や猪等と列車との衝突）等であり、決して珍しいことではなく日常的なことである。この時、トラブルが解決し安定した状態に復帰すると、満足感や安心感が得られ、そこで終えてしまっただけでは、「保つ」以上のことは得られない。そのトラブルの再発防止や根本的に変えるような「より良くする」「新しいものを生む」といったところまで取組まなければならない。これこそが、現場の力を強化させ、鉄道貨物輸送の最前線で活躍す

る者の第二の使命である。

(1) 小集団活動の取組み

当社では、現場にある業務をテーマに自主的かつ自由な行動を執りながら、自らを成長させる小集団活動がある。地区、支社そして本社大会へと勝ち進めば、大きな達成感と名誉を勝ち取ることができる。毎年、多数の現場が小集団活動に取組み、その活性化が推進されている。小集団活動は、言わば現場の「保つ」以上の「より良くする・新しいものを生む」という現場の第二の使命の代表例である。

しかしながら、小集団活動自体は推奨される取組みであるが、活動を通じて得られた結果を、きちんと活用されているのかである。「毎年恒例だから」「発表はもう終わったからこの取組みは終わりだ」ということになっていないだろうか。これを「PDCA サイクル」に合わせて考えてみる。小集団活動として取組んだ業務改善は、P (Plan : 計画)、D (Do : 実行)、C (Check : 評価)、A (Action : 改善) の流れまでは問題がなくても、次にPへと戻るサイクルが構築できているかと再考すべきである。この点に関して、構築できていなければすぐに小集団活動で取組んだ仲間と共に真剣に議論すべきである。

最近では、この「PDCA サイクル」に S (Standardization : 標準化) を加えた考えがある (図 2 参照)。この考えは、まさに先述した活動を通じて得られた結果を活用する解決策ではないだろうか。今まで行ってきた通常業務に、小集団活動で得られた結果を取り入れ、全体に浸透させる。必ずしも 100%取り入れる必要はない。そのエッセンスだけでも取り入れれば、通常業務は微差であっても良い方向に変わる。そして、改善された業務を日々こなすとまた新たな問題を感じることや発見に繋がる。そうすれば、新たな問題を解決する方法を再考する。「PDCAS サイクル」の S は、サイクルを促す潤滑油の役目を大いに発揮し、現場に今ある業務と向き合うことになるだろう。

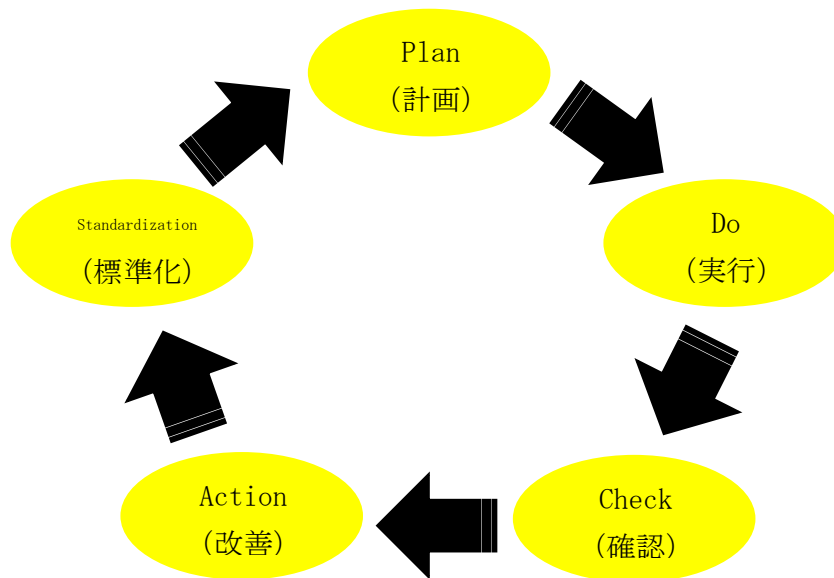


図 2 PDCAS サイクルの概念

(2) 提案制度の深度化

複数人が共に力を合わせて取組む小集団活動に対して、個人でも業務改善に繋がる取組みが「提案制度」である。この提案制度は、「中期経営計画 2016」の目標を達成させる一つの鍵であったことは、まだ記憶に新しい。一人の提案が鉄道貨物輸送をさらに良いものへと変身させる可能性もあり、継続して提案制度の活性化に取り組む必要がある。

提案制度は、基本的に現場社員が専用の提案用紙に①今までの方法、②私が考えた新しい方法、③その効果を記入して回収ボックスや現場管理者に提出する（記入する内容については、各現場や各支社等で異なる場合がある）。しかしながら、提出された提案用紙が返答までに長い時間を要することや返答されないケースが散見される。これでは、貴重な意見や現場社員が懸命に考えた業務改善内容を活かすことができない。何より業務改善に取り組んだ社員のやる気を奪い、提案制度の活性化は決して促されない。この問題に対して、現場管理者が提案用紙を受理してから、1~2週間程度内に本人に返答する。内容によっては、現場で対応できないこともあり、その際には必ず支社・本社へと上申する。支社・本社も早めの返答が望ましいが、検討に時間を要する場合は、その旨を連絡する。現場が目指すことは、提案内容を最低でも支社へと上申することにある。提案内容は、現場ですぐに採用し活用できるものだけとは限らない。現場管理者が提案内容を吟味し、内容に不十分な点があればその点を指摘し、もう一度その社員に一步踏み込んだ内容を再考させ、現場で活用できるまたは支社へと上申できる提案内容に改良することである。これこそが、現場社員を育てる教育そのものであって、現場社員の知識向上だけでなく、「本人のやる気」を育むことになる。

さらに、一人でも多くの現場社員から業務改善に繋がる提案を汲み上げるには、「環境と場」を作ることが大切である。提案用紙の置き場が現場詰所の片隅に追いやられていたら、当然ながら提出されにくい。また、月に一回程度実施している連絡会や勉強会、朝の点呼時等の場で業務に関する気付きや考えを質問、話題にすることも大切である。このような小さな行動が、一人一人への意識付けになり、実を結ぶであろう。

提案制度の現状を、もう少し考えてみたい。実際に、業務を通じて改善を思い付き、自分なりの考えが生まれたとする。これを提案用紙に記入して提出することを想像すると、億劫になることや面倒だと考える社員もいるだろう。もし、この現場社員が考えた提案内容を他者から見た時に、非常に評価の高い内容であれば、会社としては宝を失ったとも過言ではない。

そこで、提案用紙とは別に簡素に記入できる提案カードを作成する（図 3 参照）。このカードには、提案内容のみを記入して提出する。これを受理した現場管理者は、後日カードを提出した本人に詳細を聞き出し、これを元に提案用紙を作成していく。以後の流れは同じである。現場社員の中には、頭の中で良い案を描いたとしても、それを表に上手く表すことや文書作成が苦手な者もいる。そのような対象者に、気軽に参加できるように工夫したものが提案カードである。このカードを導入し、提案制度は「誰にでもできる！」「あ

なたが現場を変える！」といったモットーが伝わり、今後の活性化を願いたい。

提案制度は、現場社員から汲み上げることから「ボトムアップ」とも言われており、この言葉も社内で浸透しつつある。かねてより、このボトムアップには現場社員のみが取組めば良いというイメージの疑義があり、私は正しくは「オールアップ」であると提言したい。現場社員に提案制度の意義を唱え、ボトムアップを求めても、思う通りに汲み上げることはできないだろう。それは、現場において現場管理者がしっかりと見本を示さなければ、現場社員も同じ行動を執ることはないからだ。提案制度は、業務を改善し、現場を越えて会社をもより良くし、さらには会社の業績向上へと繋がる可能性がある。この可能性を秘めるのは、何も現場社員や現場管理者だけでなく、同じ JR 貨物グループで働く経営者を含めた全社員なのである。経営者・本社・支社からも提案制度に積極的に取組み、まさに「オールアップ」として取組みたい。

<p>提案カード</p> <p>★あなたの提案内容をこちらに記入して下さい。 (記入は、自由かつ簡単でも構いません。)</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> <p>●記入後は、回収ボックスへ投函するか担当助役へ提出願います。 提案していただき、ありがとうございました。</p>	提出日:平成 年 月 日
--	--------------

図 3 提案カードの様式

3. 現場管理者の役割

これまで現場社員を中心に論じてきたが、視点を変えて現場管理者の役割を考えてみたい。現場管理者は、その名の通り現場社員の資質管理が主な役割であるが、現場社員の教育こそが最大の役割である。現場社員の教育とは、業務指導や安全教育に留まらず、現場社員一人一人を育てることである。業務指導や安全教育は、掲示物を通じて伝えることや連絡会・勉強会といった場での知識の習熟確認、研修等を通じての知識や技術の向上を図るものである。当社では、OJT（職場内教育）を基本として実施されており、最近では運転・検修・駅・保全の各分野に対応した教育を支社教育担当者や中央研修センターにおいても実施されており、教育内容の充実化が図られている。これらの教育は、先述した現場の使命に当てはめると、「保つ」に繋がる。しかしながら、現場を「保つ」から「より良くする・新しいものを生む」へと転換することが大切であって、その主役は現場社員である。その現場社員が、通常業務の現状に満足せず、その業務を「より良くするにはどうしたら

いいか」「どうしたら、効率よくできるのか」といった考えを持たなければ変わることはない。その為には、小集団活動や提案制度の意義や重要性を伝え続けなければならない。地道な歩みでも良い。現場管理者が先頭に立ち、現場社員の一人一人にこのような考えを育てあげなければならない。やがて、それがより良くする・新しいものを生む能力になり、いつかは必ず一人の現場社員の能力ではなく、現場という一つの組織能力へと開花するだろう。

4. 現場の要員不足問題

各現場には、様々な問題点があるが、要員不足に関しては共通の問題ではないだろうか。長年に亘って現場を守り続けたベテラン社員の定年や、最近では会社の将来への不安を感じて退職する若年者も少なくない。加えて、新規採用停止もあったことで現場は慢性的な要員不足となっている。この現状に対して反省すべきであるが、会社の経営状態を鑑みて、経営者も苦肉の策であったのではないかと想像もできる。

現場の要員不足は、通常業務を行うだけで精一杯となり、これまでに述べた「保つ」に留まり、「より良くする・新しいものを生む」にまで発展できない現場も存在するかもしれない。一方で、厳しい状況下でも「自分達の現場を変えていこう！」と小集団活動や提案制度に積極的に取り組む現場もある。しかしながら、現場管理者も通常業務に追われ十分な対応や支援ができない、また提案制度については上申されるがそれを処理する者もまた精一杯の状態であり、受理後の返答が遅くなってしまう現状にある。これでは、現場社員のやる気を起こすに至らない。会社の将来を鑑みて、現場の慢性的な要員不足を解消し、現場管理者や本社・支社への要員増加を着実に推進していくべきである。

この要員不足問題は、現場の通常業務への円滑な対応のみを望むものではない。要員不足の解消は、教育制度を充実させ、「人を育てる」ことへの期待がある。フォロー教育や研修は、新規採用者や入社 2・3 年目の社員を中心に実施される実情にある。現場管理者の若年化により、現場管理者に対する研修等もあるが、現場社員においては入社後、長らく教育や研修を受けていない社員も多い。また、あくまでも教育や研修は業務に関する内容に特化しており、「人を育てる目的」にまで発展されていない。我々鉄道人は「井の中の蛙」に似て、世間をあまり見ないのではないだろうか。鉄道の世界は、歴史的に見ても奥深く、また広い。その広さとは、鉄道の世界であって、世の中のほんの一部に過ぎない。そこで働く人間もまた、鉄道の世界から飛び出し、世の中を見て、感じ、学ばなくて真の成長にはならない。具体的に言えば、鉄道関係以外の企業の安全への取り組みや顧客サービス、製造生産現場での 5S の取り組み等がある。そこで得たものを現場でどう活かすかは現場管理者と現場社員が一丸となって考える。この時の考える行動こそが、「人を育てる」ことになるだろう。

5. 本社・支社・現場の違い

ここまで、社内における現場について述べてきた。一見すれば、「現場は偉い」というイメージを持たれるかもしれないが、決してそんなことはない。「事業の原点は、現場にあり」の如く、現場の力が大きいことは否定しないが、現場はその現場内に特化したモノの見方をしがちである。「私たちは機関区だから関係がない」「私たちは駅だから」というように、隣接された他部署間の連携や交流が皆無な現状にある。一現場単位では、能力や機能が高いかもしれないが、他現場を知らない独立された状態であると言っていい。

一方、本社・支社は各支社・各現場をまとめる機能があり、一現場単位ではなく、複数の現場と向き合うことになる。その違いは、現場がミクロの見方に対して、本社・支社はマクロの見方なのである。「本社・支社・現場の三位一体」とは、社内の縦割りの概念はなく、異なる部署間がお互いの力を補填しあってできる大きな力を意味し、現場だけでは、解決できない問題も三位一体となれば、困難な問題も解決方法が見つかるだろう。そして、現場同士の連携や交流する機会を設け、「現場が現場を学ぶ」環境作りを願いたい。

第3章 現場と安全

「安全なくして会社なし。利益なくして安全なし」

京都セラミック（現・京セラ）・第二電電（現・KDDI）創業者 稲盛和夫

前章までは、現場社員や現場管理者、そして経営者や経営に携わる本社の社員にまで焦点を当て論じてきた。当社のこれからを考えると、全社員が決して忘れてはならないことが、「安全第一の精神」である。平成17年に発生した福知山線列車脱線事故は、乗客乗務員合せて107名の尊い命を奪う痛ましい事故であった。そして、同時に世間からの信用失墜、鉄道の安全への疑念を持たれた。鉄道会社にとって、「安全は鉄道事業の最大の基盤」であるが、安全を守れないとは鉄道事業を行う資格がないことであり、社会からの存在価値を失うことへ発展する。当社の安全への取組みは、JR貨物グループ全体の問題であり、1人として安全と無縁な社員は存在しない。とかく、現場はその安全と直接触れる場面が多いのが、実情である。ここでは、様々な安全課題の中から、現場と安全の関わりについて論じたい。

1. 一人一人の意識レベルと考動

鉄道安全実行計画は、当社が安全に鉄道事業を行っていく為、どのようなことを、またどのようにして取組んでいくかを具体的に示したものであり、現場のみならず本社・支社、そして関連会社を含めたJR貨物グループ全体で実施していくものである。とかく、同計画の中にある安全行動指針は、「私は、人命を第一に考え、安全確保の主役となって、常に正しい作業を実行します」と掲げている。昨年度までは、同指針は安全スローガンとして、「私たちは、人命を第一に考え、常に正しい作業を実行します」と掲げてきた。同じよう

な文に見えても、その主語は一人一人を意識したものへと変化しており、それは現場内でも感じられつつある。例えば、平成 19 年に東海道線島田駅～金谷駅間で発生させた列車退行事故を風化させない為に、毎年 8 月には強化期間を設けている。この期間中、意識を高揚させる目的でポスターが掲示され、これまでは現場管理者や指導担当者だけがポスターの作成に取り組んでいたが、最近では現場が一丸となって取り組む為、現場社員からも募っている。これは、安全は上から指示されただけではできるものでなく、垣根を越えた取り組みが必要であることを感じさせる一例である。作成にあたり、「同事故を防ぐには、どうすればよいか」「何を伝えるべきか」等と考えることになる。この考えることこそが、安全意識のレベル向上になる。しかしながら、現場社員から提出される件数は少数という課題もあり、積極的に参加できるように継続していく必要がある。

以上のように、安全意識を高めつつ、実作業という行動を執るがまだ油断はできない。安全教育や正しい作業方法を教わる時は、複数人であっても、実際にそれを実行する時には、単独であることや複数で行う作業も分担作業となることが実情的に多い。単独で行う作業は、周囲からの注意が得られにくいことから他事に捉われることや集中力の低下、「これくらいなら大丈夫」といった過信等を起因とする事故・事象等も発生している。このような心理的な面で安全を最優先とする行動を損なわぬよう、自主的に考えて「考動する」ことが求められている。考動は、決して簡単なことではないが、正しい作業の実行こそがその基礎であり、陰日向なく続けることが我々の真の安全行動と言えよう。

2. マニュアルの進化

安全を守る為に、正しい作業を実行することは重要なことであるが、一人一人が理解しその方法を正しく教育することも重要なことである。教育の基になり、具体的にその方法を記載したマニュアルが、言わば作業標準や作業基準等である。これらに記載された内容は、過去の事故・事象等から反映された内容がほとんどであり、今後も進化を続けるものであるが、マニュアルの進化とは何であろうか。

マニュアルの印象は、先ず分厚く、ページと項目が多いと感じるものではないだろうか。過去の事故や事象等を防止する為、またはこれまで明文されていなかったこともリスクを鑑みて改訂された内容等を追加すれば、マニュアルは必然的に分厚くなる。単純に、1 年間で 10 項目増えれば、10 年後には 100 項目増えることになり、分厚くなる一方である。このようなマニュアルでは、安全を守る為に存在するどころか、反って作業員への負担と成り得る。進化とは、単に増やすことではなく、より良く新しくしていくものである。車両や設備等が刷新して不要となった項目の削除や既存する項目の単純明確化、類似する 2 つ以上の項目を 1 つにまとめるスリム化等、項目数を適正な状態に保つ配慮が必要なのである。

マニュアルについて、もう少し熟考したい。近年では、コンプライアンスや法令遵守という言葉が社会で飛び交うようになってきており、どの企業もこの考えに無視できない状

況にある。当社も環境やトラックドライバー不足等の社会問題と深く関わる企業であることから、このような社会に対応していかなければならず、当社の全社員も同様にその責任が高まっている。マニュアルの内容も、リスクを鑑みた項目に加えてコンプライアンスや法令遵守の観点から求められる内容の増加で、一人一人に求められることが増えてきていると窺える。求められる内容が増え続ければ、それが負荷となり、作業者が息苦しく窮屈な思いで作業を行い、集中力の低下や労働災害発生等の懸念がある。当社の安全対策は、人間の注意力であるソフト面にウエイトを置いた対策が非常に多く見受けられる。技術や設備といったハード面からの対策にも注力し、ソフト面・ハード面のバランスが取れた安全対策でなければ、事故・事象等の打開策には至らないだろう。

3. 気付き褒賞

安全行動を執るには、教育は重要なものであるが、それだけでは十分ではない。先述した一人一人の考動と正しい作業の実行はもちろんであるが、実作業を通じてリスクに対する眼や安全意識を日頃から養うことが肝要である。身近な例で考えると、全社的に行っているヒヤリハット報告の取組みは、安全意識の向上に繋がるものである。「私の経験をあなたに活かして下さい」をモットーに、実作業を通じて、ヒヤリとした経験（危険な思いをしたこと）を報告し、現場管理者や支社安全担当者等がその返答を行うものである。しかしながら、報告件数や現場内の参加率はまだまだ低く、今後も着実な浸透が必要である。第2章でも述べた提案制度のように、報告しやすい環境や場、そして報告された内容を貴重な声として受け止め、返答をきちんと正確に行うことが大前提である。実際にヒヤリとした経験を、本人の中で留めていてはそのまま表に出ることはなく、類似した経験を他者もする可能性があるにも関わらず、安全を第一とする上では損失となってしまう。ヒヤリハット報告の取組みは、今始まったことではなく、現場の仲間を助ける気持ちを理解し、今一度その意義や目的を確かなものにした。

ヒヤリハット報告以外にも、実作業を通じて「これは不安全だ」「いつもと何か違う」等と気付くこともある。例えば、駅構内で列車の接近を知らせる装置の警音量が少し小さくなった、A駅～B駅間の第3閉そく信号機が雑木で確認しづらい状況にある、穴を空けるドリルが最近少し異音を発するようになった等、「いつもと違う変化の気付き」がある。これは、まさにヒヤリハットや事故・事象等の発生する前の小さな危険な芽と言っていい。その芽に気付いた者は、現場管理者へ報告し、調査をすぐに行い、問題があれば対処し、問題がなければ何も起こらずに良かったと完結できる気軽な環境もまた必要である。現場社員の気付きを受け、現場管理者が適切な対処を行うことがこのような環境を構築する為に、必要な条件である。そして、現場社員の報告や気付きに対して最も大切なことは、それに対して真摯に労うことである。労うと言われると賞金や賞品等を想像するかもしれないが、現場管理者がきちんと感謝の意を返す「心配り」が最も大切なことである。感謝された現場社員は、今後も何か異変に気付けば報告しようという気持ちに、それを見た周囲

の社員もまた同じような行動を執るであろう。「何か起きてからでは遅い。起きる前に得た情報は、貴重な宝。それは、安全第一の精神を持つからこそ得られるものであって、それを受取った者は感謝の心遣いを重んじるべきである」。この考えが全社的に浸透し、一人一人が一步踏み込んだ安全第一の精神を培うことを願いたい。

4. 安全課題と経営課題、切れない2つの関係

安全課題は、会社の経営と大きく関係している。会社の経営が困難であっても、鉄道貨物輸送を続ける限り、安全は100%保たなければならず、言わば鉄道会社にとって、「安全は社会との約束事」である。当社はこれまでを顧みても、鉄道事業が赤字続きであった為、潤沢な財源はなく、安全投資が依然として十分ではない。このような状況にあっても、今日も貨物列車が安全に走っているのは、何より現場社員の「安全マンパワー」が存在するからである。

安全のハード面対策が十分でなくても、貨物列車を安全に走らせる使命は、全社員の共通の思いである。不足する部分は、現場社員が補いソフト面で大きな力を発揮している。しかしながら、そのソフト面対策は、「人間である以上失敗もする」という壁を乗り越えることが困難であり、現場社員の力があるから安全投資は不要である、ソフト面対策樹立・実施が容易であるという点だけに依存してはならない。真の安全とは、ソフト面対策とハード面対策の両者がバランスの取れたものでなければならない。今後も、ハード面対策に十分な投資を行う為には、鉄道事業の収入拡大が、必要不可欠になる。

当社には「鉄道安全実行計画」「事業計画」「中期経営計画2021」がある。これらは、当社が今どのような状況にあり、今後どのようなことに取組むか、そしてどのようにしてより良くしていくかを計画されたものであり、JR 貨物グループの未来像を描くものである。とかく、鉄道安全実行計画は現場社員と関わりの深いものであり、認知度も高い。しかしながら、事業計画や中期経営計画の存在は知っていても、内容や自身の会社にも関わらず未来像を知らない、興味がない現場社員も散見される。現実的にそれを知らなくても、鉄道という特殊な業種であるがゆえに「今日の自分の仕事が問題なく、安全に終わればそれで良い」という考えから、無事に仕事を終えると満足感や達成感が得られ、それ以上のことを求めない。「磨かれた技・鍛えた力で事故・事象等を起こすまい」という現場社員の熱意は、結果として鉄道事業の減収にはならないが、現状に満足していれば、それ以上先は見えてこない。中期経営計画2021の中で描かれている未来像は、経営の自立であり、自分達の会社を自分達の力で成長させていくことが大いに感じられる。現場社員は、経営に直面することは少ないが、事業計画や中期経営計画を理解し、「安全で日々の業務をこなす、さらに改善や提案といった他に何かできないか」という考えを持たなければならない。この考えこそが、鉄道事業の収入拡大にも繋がり、安全投資への財源となる。そして、何より事業計画や中期経営計画は、社員との約束事でもある。経営者は書き示した内容を、きちんと実行、達成し、「書かれているだけ」と感じる画餅ではなく、「形になってきた、

守られている」と感じる事ができなければ、現場社員の成長や行動、さらには会社への興味さえも消えてしまうことを真摯に受け止めていただきたい。

第4章 鉄道事業の次なるステージへ

「いかなる優れた部分最適も、全体最適には勝てない」

経営学者 P・F・ドラッカー

日々、現場が支え続ける鉄道貨物輸送は、当社の自慢でもある「鉄道事業」である。現場にとって、身近な存在である鉄道事業は今後どのような変化をするだろうか。「中期経営計画 2021」を見れば、5年程度先の予想はできるかもしれないが、それ以上長い先の予想は、正直なところ困難である。今回は、鉄道事業のこれからを昨年開業した北海道新幹線という別の角度からヒントを得てみたい。

1. これまでの30年

鉄道貨物は要らないとまで唱えられた安楽死論もあったが、この社会に鉄道貨物がなければ、今日の物流はどうなっていたらろう。果たす役割や重要性は高まってきたが、世間一般からは旅客輸送と異なり、裏方のような存在であり、まだまだ認知度は低い。そうは言っても、店頭に並ぶ商品には「エコレールマーク」が描かれ、鉄道貨物輸送が少しずつ身近な存在になってきたことを感じさせる。

これまで国鉄から継承した車両・施設等と新たに JR 貨物の人材が力を合わせながら、鉄道貨物輸送を行ってきた。基盤整備事業による貨物駅や土地の整備、E&S 方式による貨物輸送の効率化、車両やシステムへの新技術導入、営業力強化、部門別採算制度等多数の改革に取り組んできた。経営状態が厳しい中であっても、国からの支援を受けながら今日を迎えている。しかしながら、全社的に見て各現場の隅々まで十分な整備や安全対策の推進はまだできておらず、反省しなければならない点である。これまでの30年を一言で言うならば、全社員が一丸となって「自力で経営を行っていく最低限の状態、つまり JR 貨物の土台」を築きあげたことだろう（図4参照）。

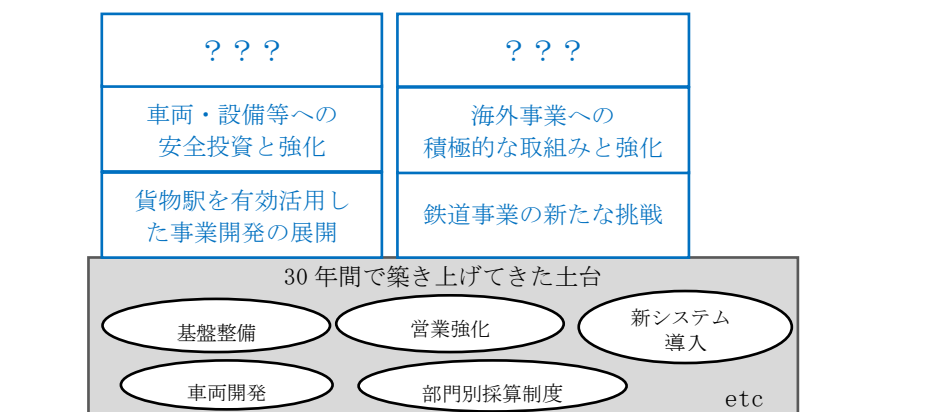


図4 JR貨物の土台とこれから

2. 鉄道事業、そして JR 貨物はどう変貌するか

平成 28 年 3 月 26 日に開通した北海道新幹線は、本州と北の大地北海道が 1 本の新幹線で繋がり、鉄道の歴史上でも大きな出来事であった。鉄道は、一般的に旅客輸送に目が行きがちであるが、本州～北海道ルート、中でも青函トンネルは物流を支える重要な路線であることから貨物輸送にも大きな脚光を浴びた。当社は、北海道新幹線開業にあたり新幹線用設備に対応した EH800 形式交流電気機関車の開発や運転、異常時訓練等の様々なことに取組んできた。とかく、安全に関しては新幹線と貨物列車が 1 つの物理的空間内を共用して走行することは国内でも初めての試みであり、これまで以上に高い水準が求められた。運転に関しては秒単位での定時運転確保や新型保安装置の知識取得、異常時対応等、検修に関しては車両故障を発生させない検査・保守、そして工具管理が徹底された。貨物列車は全国を走ることから、工具管理に関しては全社的に取組んでいる内容であり、今年度からは 6 つの特定事故の 1 つに「車両部品落下」が加わり、リスクを鑑みても重要なことであると認識できる。

無事に開業した北海道新幹線であるが、今もなお大きな議論がされている。それは、青函トンネルを含む共用線区における新幹線列車の高速化である。共用線区では、新幹線列車と貨物列車のすれ違いが必ず発生する。その際、気圧の変動で積載貨物の荷崩れや脱線の可能性が懸念された。また、最高速度に大差があると、列車ダイヤが柔軟に組めない問題もある。その為、共用線区では新幹線列車が 140km/h まで減速させ、貨物列車の運転速度との差を縮めている。250km/h 以上の最高速度を誇る新幹線列車から見れば、140km/h の減速は大きく、札幌～東京間を結ぶ将来、所要時間の短縮がボトルネックとなっている。今の案では、貨物列車を高速走行可能な新幹線貨物専用列車に載せ替える方式や貨物列車専用の第二青函トンネルの建設等がある。いずれの案も課題は多いものの、前者は大変興味深い内容である。

新幹線貨物専用列車の話は、昭和 39 年に開業した日本初の東海道新幹線、つまり国鉄時代の頃から構想されていた。東京～大阪間の深夜帯に新幹線貨物専用列車を走らせるダイヤまで計画されたが、国鉄の経営状態が年々悪化し、「鉄道貨物安楽死論」まで言われ、この計画は実現されないまま JR 民営化となった。その後を見ても、東海道新幹線は東京～大阪間の人の動きを支える日本の大動脈であり、列車本数は年々増加し緊迫状況にある。同区間は、物流にとっても日本の大動脈であり、貨物列車が優先的な深夜帯のダイヤは緊迫している。モーダルシフト推進にあたっては、東海道新幹線貨物専用列車を走らせる構想もあるようだが、先述したダイヤの緊迫状況や保守間合いの確保等、安全にも支障をきたす恐れがあることから、その実現は困難である。

さて、今となって新幹線貨物専用列車の記憶を覚ませるきっかけが北海道新幹線開業ではないだろうか。北海道新幹線高速化の議論は、国（国土交通省）も関与する内容であり、貨物列車に関わるものであれば、当社が先頭を切る立場にも成り得る。当社の貨物列車は、国鉄時代から引継いだ車両から、最新技術や環境に配慮した新型車へと置換えてきた。ま

た、特急コンテナ電車や専用列車の運転まで進化を続けてきたが、在来線貨物列車という根本的な進化はしていない。一方、新幹線貨物専用列車は、在来線貨物列車とは大きく異なる分野であり、これまでにない「新たな貨物列車のシステム」と言える。この新幹線貨物専用列車が実現すれば、これを機に全国展開する可能性もある。東海道新幹線はダイヤが緊迫しているが、その他の線区ではダイヤは緊迫した状態ではない（図 5 参照）。新幹線は今や全国を張り巡らされるように運転されており、北海道・北陸新幹線はまだ一部開業を果たした途中にあり、九州新幹線長崎ルートのように、現在も研究・議論が繰り返されている路線もある。新幹線貨物専用列車が近い将来、地方線区まで物を運び、モーダルシフトの担い手になることも夢ではない。そして、これこそが当社の次なる 30 年のステージに盛り込まれ、これまでにない新たな鉄道事業の挑戦を大いに期待したい。

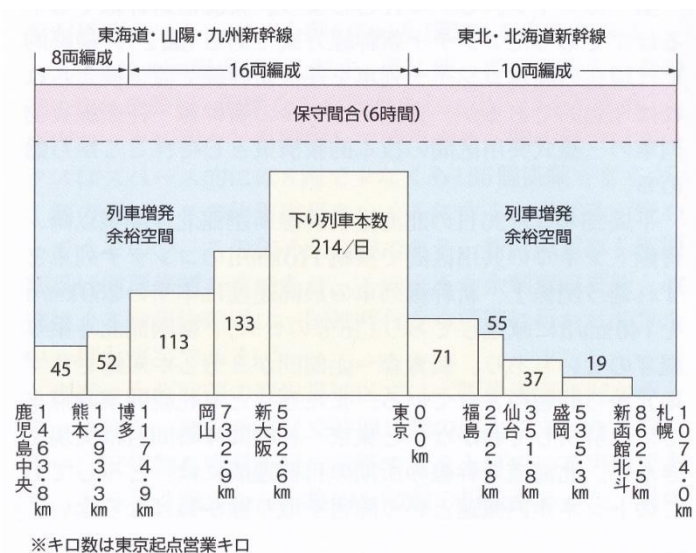


図 5 新幹線の列車設定本数（平成 28 年 3 月 26 日現在）注

しかしながら、当社の過去を見れば経済変動や自然災害に境遇し、それが会社の経営に大きく影響し苦い経験をしてきたことは事実である。これから先も同じことに境遇する可能性はあり、多少の経済変動や自然災害にも我々の自力で耐え抜く「JR 貨物の耐力」が必要不可欠である。鉄道事業を主体とし、当社では初となる東京（夕）構内のマルチテナント型物流施設の開発や自社用地を活用した不動産開発といった事業開発があり、当社の経営を大きく支えている。この他にも、貨物輸送が中心である海外への技術支援や海外での各種事業参入等を行う海外事業も今後は「JR 貨物のブランドを提供する事業」として期待ができ、加えて JR 貨物グループ各社が一体となって鉄道貨物輸送を行っていくことで強靱な企業へと変貌するだろう。

第5章 おわりに

「大体、いちばん素晴らしい絵を描くのは四、五才くらいの子どもだよ」

芸術家 岡本太郎

社内誌「ぼるて」を読んでいた時である。今年4月に新たな仲間となった新入社員199名の集合写真を見た瞬間、何か不思議な大きなエネルギーを感じた。若い、熱意を感じる、大勢といったことはもちろんであるが、それ以外の何かを心の中で捉えた。その正体は、すぐには分からなかったが、本書を執筆するうちに少しずつ見えてきた。彼等は、それぞれの現場に配属され、日夜鉄道貨物輸送を支える一員となるべく、各分野で努力している真っ只中であろう。現場もまた久しく、かつ一度に5、6名の配属となった箇所もあり、戸惑ったこともあるだろう。では、一体彼等は「JR貨物の現場」を見て、何を感じ取ったのだろうか。少しずつ先輩社員から作業を教わり、何を思ったのだろうか。我々が現場で見ている風景、作業方法、資料等は見慣れてしまっていて、どこか「それが当たり前」と化しているのではないだろうか。長い時間、その場に居ると自然にそのような眼になることは仕方のないことかもしれないが、見慣れてしまっていて正しくものを見られなくなるのは極めて危険な状態だと言っていい。しかしながら、彼等はそうではない。真新しい眼の持ち主である。彼等が、現場の業務を通じて「何を思うのか」「何を発するのか」といったことに興味を持ち、彼等の言葉を決して無駄にしてはいけない。現場に居るベテラン社員も今まで考え付かなかったことに、気付かせてくれるかもしれない。今は、見習いの立場であっても、これからの鉄道貨物輸送を支え、変えていく貴重な人材であることは確かであり、それは入社した日から始まっているのだ。そして、目立たなくても、地道に努力を重ねて同じ「鉄道人」として活躍できることを期待したい。

さて、私はここまで様々なことを論じてきたが、最も大切なことは一人一人の「気付き」と「心配り」ではないだろうか。日々、鉄道貨物輸送に携わりながら、毎日ではなくても新たな発見(＝気付き)があり、それはもしかすると働く仲間の、そして会社への役に立つかもしれない。そして、気付きを報告しその行為に対して感謝する(＝心配り)。それは、一人一人が持ち合わせる潜在能力であり、自信を持つべきである。これからも、同じ鉄道人として、5年後の経営自立を目指して活躍を続けていこうではないか。次の目標を達成し、今よりも経営状態が良くなり、「一人一人がJR貨物」という誇りを持てる日を迎えたい。

最後に、未熟者の私が本書では、経営者や本社・支社の方々、そして身近な上司である現場管理者まで無礼かつ厳しい意見を述べた部分もあった。しかしながら、私はこの鉄道貨物振興奨励賞は社内・外、役職、年齢等を問わず、鉄道貨物輸送に関することを侃々諤々と論ずるべきだと考えており、ご理解していただきたい。鉄道貨物振興奨励賞と聞いて、「どこか難しい」「どこか固い」といったイメージを抱かれるかもしれないが、形式を問わず、一人でも多くの方々と鉄道貨物輸送について心の内を交わせられることを切望し、終わりとした。

【注釈】

図 5 は、株式会社鉄道ジャーナル発行の鉄道ジャーナル 2017 年 8 月号 (No.610) より引用した。

【参考文献】

- (1) 貨物鉄道各号及び社内誌ぼるて各号、日本貨物鉄道株式会社発行
- (2) 平成 29 年度事業計画及び JR 貨物グループ中期経営計画 2021、日本貨物鉄道株式会社発行
- (3) 牛島雅隆、社内資料セーフティースクラム各号、日本貨物鉄道株式会社発行
- (4) 遠藤功、現場論「非凡な現場」をつくる論理と実践、2016 年、東洋経済新報社
- (5) 金子寛人、JAL の現場力、2017 年、日経 BP 社
- (6) 岡本太郎、壁を破る言葉、2010 年、株式会社イースト・プレス
- (7) 西村克己、1 分間ドラッカー・最高の成果を生み出す 77 の原則、2017 年、SB クリエイティブ株式会社
- (8) 宮原正和、鉄道ジャーナル No.610、2017 年、株式会社鉄道ジャーナル社