

第3回 安全シンポジウム

「安全の確立にむけた技術継承・人材育成への提言」報告書

日時：2008年5月29日(木)
場所：大阪リバーサイドホテル

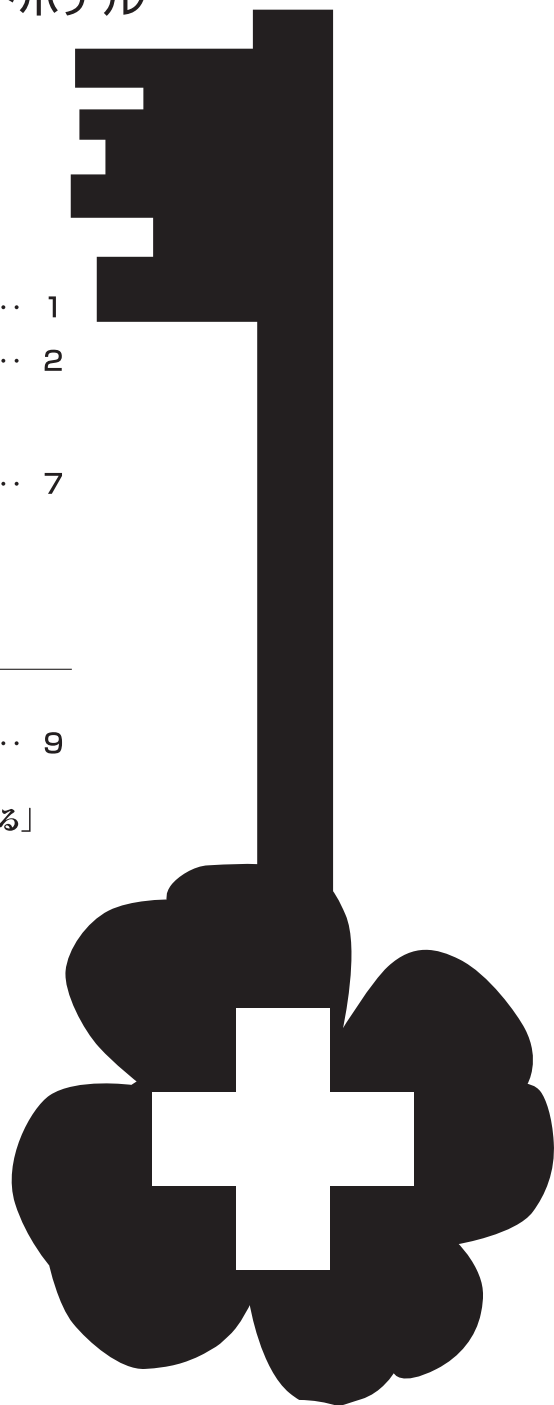
プログラム

- 第1部**
- 主催者あいさつ…………… 1
- 基調講演…………… 2
「安全を支える現場力を考える」
法政大学大学院教授 藤村 博之 氏
- 各単組問題提起…………… 7
「技術継承・人材育成」に関する課題、取り組み
JR北労組・JR東日本ユニオン・JR東海ユニオン
JR西労組JR四国労組・JR九州労組・貨物鉄産労

(休憩)

- 第2部**
- パネルディスカッション…………… 9
○コーディネーター 法政大学大学院教授 藤村 博之 氏
テーマ 「安全確立のための技術継承と人材育成を考える」
・第1セッション パネリストからの問題提起
・第2セッション 各論討議
- パネリスト 読 売 新 聞 編 集 委 員 左山 政樹 氏
三菱重工労働組合書記長 工藤 智司 氏
全日空労働組合副執行委員長 蟹江 謙悟 氏
J R 連 合 企 画 部 長 荻山 市朗 氏
JR西労組副執行委員長 前田 敏宏 氏

日本鉄道労働組合連合会 (JR連合)
西日本旅客鉄道労働組合 (JR西労組)



主催者あいさつ



JR連合 会長
角田 修作

2005年4月25日9時18分に起きたJR福知山脱線事故から3年を迎えます。改めて亡くなられた方々のご冥福をお祈りしたい。同時に、ご遺族に対して衷心よりお悔やみを申し上げたい。さらに負傷された方々、懸命に社会復帰に向けて、努力をされていることに對して、心よりお見舞いを申し上げます。

今年で「安全シンポジウム」は、第3回目を迎えます。JR連合は、福知山脱線事故で、「安全に対するチェック機能」が果たせなかった反省に立ち、労働組合も責任を負うという認識から、「安全対策」に取り組むことを決しました。

そして、「安全を最優先する企業風土づくり」「職場での労使のコミュニケーションづくり」を目標に、会社の安全対策と効率化施策に対して、労働組合としてチェックし、検証するために、JR連合は現場第一主義にもとづく「安全指針」を、2006年5月に策定しました。この「安全指針」が、各単組・グループ労組の安全確立の取り組みと合わせて、どう実践されてきたのか、課題は何なのかを検証していかなければならないと思っています。その検証の一つが、今日の「安全シンポジウム」のテーマである「安全確立に向けた技術継承、人材育成への提言」であり、まさにJR全体に問われている課題であり、安全確立の基礎になる取り組みだと考えます。

私たちは忘れてはいません。安全・安心の信頼でJRを利用された乗客のみなさんが、一瞬で尊い命を失わせたことを。亡くなられた遺族のみなさんの無念さ・悲しみ・悔しさ・苦しみ・心の痛みを。さらに負傷された本人、家族の無念さ悲しさ、社会復帰に向けての努力を。そして、現在でも安全に対する信頼・評価は、依然として厳しいことも。

その思いをしっかりと受け止め、二度とあの悲惨な事故を起こさせないため、安全を最優先する企業風土を作っていくことをぜひ全体で確認しようではありませんか。そして、この「安全シンポジウム」を通じて、各単組の安全の取り組みを総括し、安全確立に向けた具体的な提言の実践を、全体で共有化しようではありませんか。

こうしたシンポジウムを毎年開催することによって、事故を風化させず、JRに「安全文化」「安全風土」を根付かせることを訴えて、主催者代表の挨拶とします。



JR西労組 中央執行委員長
倉橋 源太郎

4月25日、尼崎で今年も追悼慰霊式が挙行されました。私も参列をしましたが、ご遺族の代表の方から、JR西日本に対して、非常に厳しく重い言葉が投げかけられました。「家族を作り上げていくためには、数十年という長い年月がかかります。しかし、あの事故で一瞬にして家族が崩壊しました。この思いを、JR西日本はしっかりと受け止めて、安全な鉄道輸送を目指していただきたい」と。

私は、身の引き締まる思いでした。二度とあのような事故を起こさないという固い決意が、改めて腹の底から湧いてまいりました。この「決意」を、私だけでなく、全ての皆さんが、ぜひとも共有されんことを、願って止みません。

しかし、残念ながら、福知山線事故以降も、伯備線触車事故、今年の一月の除雪作業員の触車死亡事故を初めとする、労災事故が発生しています。

3月26日、JR西日本は、新たな「安全基本計画」を公表しました。労使で「安全性向上計画」の総括を行い、課題を明確にした上で、策定しました。

とりわけ、鉄道事業者として、リスクアセスメントの導入に初めて踏み切ったことは、事故再発防止に大きく進むものだ確信しています。現場から無理のない形で、安全報告を積み重ねることが重要であり、そこにリスクアセスメントの成否がかかっています。

本日の第三回安全シンポジウムは、「安全基本計画」の柱ともいえる「技術・技能の継承」「人材育成」がテーマとなっています。事故以降遅れていたハードの整備を推し進める一方で、教育制度の充実や現場における教育担当者を増員したほか、この4月には、JR西労組が求めてきました専門職制度も導入し、「技術技能の継承」「人材育成」を意識した諸施策を実施してきました。

最後に、本日参加のみなさんが、今日の議論の中で、現場で実践できるものを一つでも持ち帰っていただくことと、事故を風化させることなく、「決して忘れない」という取り組みを継続していくことを要請し、共催の挨拶とします。

「安全を支える現場力を考える」

法政大学大学院教授 藤村 博之 氏



基調講演 藤村博之氏

増える重大事故 保たれなかった「安全」の原因は？

3年前の福知山線の事故の時、私は関西にいました。「こんな事故が日本で起こるのか」最初はただ驚き、続々と入ってくるニュースで、「これは大変なことになった」と事の重大さを実感し、多くの方が亡くなられた事を知り、「痛ましい事故」が起きたことを改めて思い至りました。

ここ10年の間に、製造業をはじめとして、数え上げればきりがなく多くの事故が発生しています。

10年ぐらい前に、東海村で、ウランをバケツで移し替えた結果、臨界に達するという常識では考えられない事故が起こりました。JCOという会社だったと思いますが、下請けに出していた作業を、全く安全教育を受けていない人たちが担って、「臨界」という日本の原子力史上でも稀に見る拙い事故が起こりました。

その後も、いろいろな会社で、「何故こんなことが？」と思われる事故が多発しています。直接の原因は、ほとんどが「不十分な安全教育」です。本体であればできていたものが、外注に出した結果、きちんとした教育が行われず、現場に出て行って、やってはいけないことをやってしまったということです。設備などハード面での不具合もありますが、多くは「人」の問題だと言えます。

もう一つの原因として考えられるのは、「設備の老朽化」です。バブル崩壊後の不況の中で、経営側が設備更新の時期をどんどん遅らせてきたため、設備が老朽化してきました。幸い、団塊の世代の人たちが老朽化した設備を上手く使って、危ないところではちゃんと手を出し、なんとか「安全」が保たれてきました。

しかし、各社とも、50代というのは、人件費が高いということで、どんどん外へ出してしまいました。その結果、老朽化した設備をちゃんと使える人がいなくなりました。技能が若手に継続されていけばいいのですが、残念ながら十分継続されていないので、若手は設備を使いこなせない。そういう人的な面と、機械設備の問題の両方が相まって、様々な事故が起きていると思います。

私は、製造現場に行って、よく現場の職長さんに話を聞きます。その時に、「現場の大事な技能は何ですか？」と聞いてみます。返ってくる答えは、「予期できないことにどう対処するか」だそうです。例えば、コンピューターで制御されている製造設備で、ひとたび異常が起こると、自動制御を止めて、手動で対応して、元の状態に戻します。手動に切り替えるのは、その方が早いからだそうです。今まで起こってきた異常事態を経験してきたベテランは、様々なノウハウを持っています。それを結集することによって、コンピューターに任せていれば1時間もかかる復旧作業を5分でやってしまう。そういう人たちをたくさん見てきました。

製造現場は、毎日のように変わります。まさに「現場は生き物」だと言えます。「毎日のように変わる生き物を、いかに制御して、ちゃんとしたものを作るか」そう現場のベテラン達と言います。結局、企業の競争力というのは、その変化と異常に対処できる人材をどうやって育てるかにかかってくると思います。まさに、今日のテーマでもあります「人材育成」こそが大きな課題なのです。

日本の製造現場は、現場の作業員が持っている感覚、「何かちょっとおかしいぞ」「いつもと違うぞ」といったものを大事にしてきたと思います。ただ、残念ながら、バブル崩壊長くて深い不況の中で、企業側がそういった人たちを維持していく体力を失い、本来は切

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授
法政大学キャリアセンター長 藤村 博之 氏

●略歴

1956年広島県生まれ。名古屋大学卒業後、同大学大学院に進み、労働者の経営参加の観点からユーゴスラビアの労働者自主管理を研究する。ザグレブ大学、フライブルグ大学（ドイツ）に留学し、労働者の経営参加に関する研究を続ける。京都大学助手、滋賀大学助教授を経て、1997年に法政大学経営学部教授に就任し、2004年から現職。一貫して、労使関係の研究にたずさわってきた。現在の研究テーマは、高齢者雇用のあり方、日本企業における管理職の育成、労働組合の活性化策の3つである。

ってはいけない人たちを切ってしまった。その結果、いろいろな問題が起こってくるわけです。

1. 日本企業の異常対応力の低下

(1) 重大事故の増加

- ・ 製造業をはじめとして、さまざまな産業で大きな事故が発生している。
- なぜこのような事故が起こるのか？

(2) 異常察知力を軽視する傾向

- ・ 「何かおかしい」、「何かいつもと違う」—日本企業はこの感覚を大切にしてきた。
- ・ 毎日同じ機械を操作しているからこそわかるちょっとした異常。これを早めに察知する技能を磨いてきた。この技能を高めた人を優遇するしくみを企業は用意していた。
- ・ しかし、バブル崩壊以降、仕事から属人的な部分を極力少なくし、「誰にでもできる仕事」、「誰がやっても品質基準をクリアできる仕事」に変えてきた。その過程で、ベテランが持つ異常察知能力を軽視する傾向が出てきた。

「標準化の罟」と「マニュアルの呪縛」

経営側も、何もしなかったわけではありません。「仕事の標準化」を進め、誰がやっても品質を確保できるような体制を作っていこうとしました。それは、一定部分においては、成功を収めました。それでもやはり「標準化」した先に残る問題があります。それが予期しない異常です。ベテランは、異常に対処する能力を持っていましたが、標準化すればそういう能力の重要性は低下するだろうと考え、ベテランの力を軽視をしてきたと思います。そのツケがここ15年ぐらい出てきているように思います。

「標準化」ということを申し上げましたが、実は標準化には、大きな罟があります。作業を標準化して、その手順通りにやれば、必ずいいものができると思ってしまったのです。でも、現実にはなかなかそうはなりません。気象条件が変わり、機械の状態が変わります。それから、原材料の品質が微妙に変わったりします。標準化された手順どおりに進めても、標準化されたものが生産されるとは限りません。

製造現場をわかっていない経営者たちは、標準化す

2. 標準化のワナ

(1) 標準化を行ったあとに残るモノ

- ・ 標準化をしたあとに発生する事態に対処するのが従業員の役割。しかし、標準化すれば仕事が問題なく進むと誤解してしまった！

(2) 変化と異常への対処能力が重要

- ・ 現場は生き物→予期しないことが毎日のように起こる。
- ・ 変化と異常への対処能力が企業競争力を決める。
- ※変化と異常に対応できる人材をどう育てるのか？

れば仕事が問題なく進むと誤解していました。しかし、何事もないかのように進んでいる日々の製造過程の中で、実はベテラン達が持っている様々なノウハウが生きていたのです。トラブルを事前に察知して対処してくれたからこそ順調に生産が進んでいたのです。そこをちゃんと見ていなかったところに問題があるように思います。

標準化を進めていく過程で、マニュアルを作ります。マニュアル通りにやっていたら、ちゃんとしたものができる、ちゃんと事が運べる、「マニュアル=これが最善」と思ってしまふ。これが「マニュアルの呪縛」です。本来はそうなんですけれど、実はマニュアルというのは、作った時点から古くなり始めます。マニュアルが作られたときには一番いいやり方だったとしても、周りの環境が変わり、機械の状態も変わってくると、「最善」ではなくなります。

ですから、マニュアル通りにやればいいというものではない。私は、「マニュアル」という言葉ではなくて、「ガイドライン」という言葉のほうが適切だと思います。「この作業を進めるにあたって、基本的な進め方はこうですよ。しかしその時々で状況が変わるから、最も良い対処の仕方をその場で考えてください」という位置づけが適切だと思います。

その場で考えるためには、能力が必要です。そういう意味で、状況に応じて、柔軟に対処できる人をどう作るか、といった課題が出てきます。

3. マニュアルの呪縛

(1) マニュアル通りに仕事を進めると…

- ・ マニュアルを過信したために見逃してしまうことがある。

(2) マニュアルは作ったとたんに古くなる！

- ・ 現時点で作れるのは「ガイドライン」
- ・ そのときどきの状況に応じて、柔軟に対処する必要がある。
- ※状況に応じて柔軟に対処できる人をどう育てるのか？

コスト削減の強迫

ここ15年ぐらい、経営側は、生き残りをかけて、コスト削減をやってきました。その中の一つが人件費です。正社員を非正社員に替えていく。あるいは会社の中でやっていたことを外に出す。いわゆる「外注化」を進めてきました。非正規従業員への依存というのは、ここ10年ぐらいの間に急速に進みました。現在日本には、約5400万人の雇用労働者がいます。5400万人のうち、正規従業員（雇用契約の期間に定めがない人）が約67%です。非正規従業員（雇用期間に定めのある人）は33%まで上がってきました。1990年の時点では、20%だったのが、ここ15年ぐらいの間に、あれよあれよという間に非正規が増えてしまった。確かにバブルに踊り、その後の不況の中で、企業側が緊急

避難的に人件費を下げざるを得ない状況はあったと思います。しかし、経営状態がある程度良くなってきたにもかかわらず、さらに「外注化」「非正社員化」を進めています。まさに「コスト削減の強迫」に駆られていると言えます。会社として、コストを下げないと生き残れない、人件費を下げないと生き残れないというふうに思い込んでしまっている。それでは、正社員と非正社員はいったい何が違うのか。なぜ正社員を雇うのか。こういった問題を少し考えておきたいと思います。

1970年代の終わり頃に、ダイエーの中内さんが、「スーパーマーケットに、正社員はいらない。社長とコンピューターとパート社員がいればいい」という内容のことをおっしゃいました。当時、リアルタイムで何が売れているかが分かるPOSという仕組みが入ってきました。コンピューターの集計値を見ていれば、どの店でどういうものが売れ筋かが分かる。それをもとに発注すればいい。社長がそれを決め、お店に立ってくれるパートタイマーがいれば、企業は回るんだ。こういう考えでした。しかし、あの会社はその後状況が悪くなりますよね。

流通関係の研究者は、「ダイエーのお店には面白さがないし、驚きがない。そんな店になってしまった」と言います。確かに売れているものはあるけれども、お店に行った時に、「ああ、こんな商品があったのか」とか「へえ、こんなもの売っているんだ」といった面白さのない店になって、だんだん客足が遠のいていったと言います。

正社員の役割とは何か その差1億6000万円 ～フリーターと正社員の生涯所得～

それでは、正社員の役割とは何か。顧客がお店に来た時に、「こういう商品ないですか？」という質問があったとします。それを受け止めて、「お客様がこういう商品を求めてこられました」と仕入れに情報を上げます。仕入れ係は、各店舗から上がってくる情報からその商品を仕入れた方がいいと判断して店頭に置きます。すると、その顧客が再び来店したときに、自分の欲しかった商品が店頭にあるのを見て、「いいお店だな」と思うのです。その顧客は、その店のファンになってくれます。つまり、正社員というのは、決められたことをそのままするのではなくて、その会社の将来を考えながら、様々な予期しないことにまで対応します。それを期待して雇っているはずです。

正社員として雇われる以上は、ある程度長い期間、その会社で勤めることを前提にするので、会社の繁栄が自分達の繁栄、自分自身の生活の安定にも繋がります。会社には売り上げも上げて欲しいし、利益も上げて欲しい。そういうふうに正社員は思ってくれます。ですから、あらかじめ、予測できるようなことであれば、パートタイマーでいいし、外注でもいいんです。でも、そうじゃない、日々予期しないことが起こって、それに対処してもらうためには、正社員が必要です。

正社員には、それなりの給料を払い、場合によっては、会社の事情を優先をして、私生活を一部犠牲にしてもらう必要も出てきます。

非正社員が増えたことにより、日本全体の購買力がだんだん落ちてきています。2004年3月に、当時のUFJ総研が、ある計算結果を発表しました。一生フリーターで過ごした場合の生涯所得と、正社員で働いた場合の生涯所得を計算しました。ある前提をもとに、正社員として働いた場合の生涯所得は2億1600万円ぐらいで、フリーターとして働いた場合が5200万円、その差は1億6000万円になりました。これは、短期的に見れば、安い労働力を使えるという意味で、経営側にとってはプラスになります。でも、中長期の視点で見ると、我が社の製品を買ってくれる人たちがいなくなる、市場が小さくなることにつながります。

最近の経営者は、株式市場からの要請によって、意思決定の期間が短期化しています。3ヶ月ごとに結果を求められます。それに合わせて、相当無理をして証券アナリストたちを喜ばせるような結果を出そうとします。そうすると、5年ぐらいかからないとできないようなもの、あるいは10年ぐらい先を見据えてというようなことが、だんだん疎かになってしまいます。

今申し上げたような正社員と非正社員の所得の差は、早くも現実のものとなってきています。トヨタ労組の前委員長さんは、自動車販売の現場で所得低下の影響は目に見えて起こっていると言います。軽自動車を買いに来た若者に、「軽自動車でいいの?」と聞くと、「欲しいのは300万円のスポーツカー。自分は今フリーターで、そういう車を買えない」と答えるそうです。自動車販売が、全体に落ち込んでいますが、消費が落ち込んでいる原因の一つに、やはり行き過ぎた非正社員化というのがあるように思います。

実はトヨタグループ各社も、「外注化」について大きな悩みを抱えています。正社員としてトヨタ自動車に採用されたエンジニアが、図面を描いている時間がないそうです。本来なら第一線のエンジニアとして、自分自身の腕を磨かなければならない時期に、どの外注にどの仕事を出すかという仕事の配分ばかりをやっているそうです。これでほんとうに技術力は大丈夫なのかという声が出ています。今はまだベテラン達がいるけれど、5年後10年後に、今の40代、50代の人たちがいなくなった時に、ほんとうにトヨタグループの技術力は大丈夫かという議論を労働組合の中でしています。コストを下げるために実施した外注化により本体の能力が徐々に低下していくという問題が起こっています。

人件費は、将来への投資 ～10年ぐらいの長い時間軸を取って考える～

人件費は費用項目の一つですが、単純なコストと言っているのでしょうか。確かにコストの側面はあり

ますが、将来に対する投資という側面もあります。今はあまり役に立たないが、しっかり勉強して、5年後、10年後に立派に仕事ができる人材に育つよう期待して、会社は正社員を雇い、訓練をしていきます。そういうことを考えれば、人件費＝費用というふうに見えていいものなのでしょうか？

非正規従業員を使うことによって、コストは下がります。外注化することによって、コストが下がります。一時的にはそうです。1年の単位で見れば、コストの削減になるでしょう。でも、3年、5年、場合によって10年ぐらいの時間軸を取ってみると、10億円のコスト削減をしたために、様々な問題が発生して、100億円ぐらいの損失を発生させてしまったといった例は実はたくさんあります。ですから、労働組合として、ぜひ強調していただきたいのは時間軸です。経営側がコストを判断する時間軸をどう取るのかによって、短期ではプラスになる施策が長期で見るとマイナスになったり、逆の場合もあり得るということです。

結局、様々な能力は人の中に蓄積されていきます。先ほども申し上げた「変化にいかに対処するか」が、まさに「現場の力」そのものだと思います。世の中に「2007年問題」が取り沙汰されましたが、公的年金の支給開始年齢が65歳に向かって上昇しており、高齢者雇用安定法の改正によって、団塊の世代が一気に大量になくなる事態は避けられました。しかし、彼らが65歳になる5年後、次は「2012年問題」だと言われています。この5年間に、彼らが持っている様々なノウハウを次の世代にどのように引き継いでいくか、これが今、製造業の職場で、大きな課題になっています。

4.コスト削減の脅迫

(1) 非正規人材への依存度を上げてきた日本企業

- ・雇用労働者の30%を超えた

(2) なぜ正社員を雇うのか？

- ・正社員には予期しない事態に対処してもらうことを期待している

(3) 人件費は単なるコストか？

- ・人材育成は将来への投資

(4) 非正規人材多用とコスト削減の関係

- ・本当にコスト削減になっているのか？

コミュニケーションが 「経験を共有できる組織」を作っていく

そうなってくると、経験を共有できる組織が大事になってきます。そのためには、コミュニケーションが大切です。それでは、コミュニケーションとは何でしょうか。改めて聞かれると、案外答えられないですね。

5.安全を支える現場力

(1) ヒトの中に蓄積される競争力

- ・変化と異常への対処。

(2) 経験を共有できる組織であること

- ・良い情報だけでなく悪い情報も共有できる。

(3) 仕事に対する誇りとプロ意識

- ・プロとは、自分の仕事に誇りを持ち、仕事の結果に責任をとれること。

日本語で言うと「意思の疎通」です。では、何のために意思の疎通を図るのか。自分の考えていることを、相手に知ってほしい。あるいは相手の考えていることを知りたい。そして、共通の認識を持って、共通の目的に向かって力を合わせていきたい。そういった「共有」への欲求が、人間を駆り立てるのかもしれませんが。

私は、コミュニケーションとは「分かり合おうとするプロセス」だと説明します。人間は、どこまでいっても残念ながら分かり合えません。以心伝心という言葉がありますが、あれは幻想です。よくよく突き詰めていくと、考えている事は、微妙に違ったりします。職場では、日々同じ光景を見ながら同じ人と仕事をしているので、情報が共有されやすいですが、それでも突き詰めていくと、各自の認識は少しずつ違います。やっぱり話さないと分からないですね。しかも、世代が離れれば離れるほど、使う言葉が変わりますから、世代間のコミュニケーションというのは、想像以上に大変です。

ただ、やり方はあります。どういうやり方かといいますと、分からないことがあれば、聞けばいいんです。若手が言っていることが分からなければ、聞けばいい。逆にこちら側が話をしていて、若手が分かっていないようだと思えば、別の言い方をする。それぞれが持っている言語体系、理解の体系に合わせて話をする。これがコミュニケーションの基本になると思います。そういったことをしていけば、経験を共有できる組織になるはずですよ。お互い遠慮せずに、言いたいことがズバズバ言えるようにするためには、信頼関係が必要ですね。

私は、日本の職場に、もう一度「仕事に対する誇りとプロ意識」が戻ってこなければいけないと考えています。プロについての私の定義は、「自分の仕事に誇りを持ち、仕事の結果に責任を取れる人」です。こう定義すると、パートタイマーとして働いている人も、プロ意識を持てるはずですよ。それは、組織の中で必要な仕事だからあなたに任せている。あなたがちゃんと仕事をやってくれることによって組織全体が問題なく回っていく。だからあなたの仕事を私たちは尊重するし、あなた自身も自分の仕事の結果に責任が取れるような仕事の仕方をして欲しい。まさにここには相互信頼がある。パートだから適当でいいんだとか、外注に出したから、どうせ給料が低いから云々といった話ではない。一職業人として仕事をしていく上で持つ

ておかなければいけないものだと思います。

社会的な広がりを持った 活動が期待されている労働組合

そのために労働組合がしなければならないのは、おかしいことはおかしいと言うことです。何か変だ、何でもこんなことになるんだと思うことを、きちんとと言える組織にする必要があります。おかしいことをおかしいと言えない組織で、コンプライアンスに問題が起こります。経営の上層部に現場で起こっている問題についての情報を上げていくと、こっぴどく叱られる。そうすると、下は隠そうとします。できるだけ上には知られないようにします。そういうことが積み重なって、事故や災害に繋がってしまうと思います。

労働組合は、職場に根ざした組織ですから、職場の本当の声をつかんで、経営側にぶつけるという責任があります。経営者というのは、放っておくと裸の王様になります。各職場の管理職は、自分にとって都合のいい情報しか上に上げないからです。では、そういう情報を誰が経営者に直接知らせるかという、これはやっぱり労働組合だと思います。

日本は基本的に企業別組合ですので、企業がきちんと経営しないと困ります。従業員、組合員だけではなくて、一緒に働いている仲間の声をきちんと拾い上げて、それを経営に活かしていく。そうすることによって、チームワークが高まり、結果として会社の競争力が向上します。

また、労働組合は、会社の中だけ見ていたのではダメだと思います。労働組合には社会的な広がりを持った活動が期待されています。だからこそ、労働組合の活動は、労働組合法その他で保護されています。うちの会社だけがよければいいという活動をしていたならば、それはプライベートな活動ですから、労働組合をわざわざ法律で保護する必要がありません。労働組合は、社会全体のために何が必要なのかを考えて行動する組織なのです。

今、パンを作っている会社と大手のチェーンストアの間でとても変なことが起こっています。チェーンストア業界は、天候の状況などを見ながら、自分達の最適化を求めて、発注から納入までの時間をできるだけ短くしたいと思っています。一方、製パン業の方はというと、パンはイースト菌を発酵させて作りますので、例えば食パンは仕込んでから製品となって出てくるまでに17時間かかります。

でも、チェーンストア業界の意向で、いまや発注時間は、17時間を切って、13時間、12時間になっています。パン会社は見込み生産をやるしかありません。しかも作りすぎます。注文が1000個なのに、手元に900個しかないという状態は避けたいからです。毎日の需要予測は統計的に出てきますが、作りすぎてしまいます。製品によって違うそうですが、だいたい4%から5%ぐらい作りすぎるといいます。作りすぎたパンは残念

ながら廃棄処分になります。パンを作っている人たちには、作りすぎたものを売るルートがないからです。

スーパーマーケットの側からすれば、彼らなりの最適化をやっているわけです。しかし、日本全体から見ると、食料自給率が4割を切っているこの国で、人が食べられるものとして作られた製品が、人の手に渡らずに捨てられていくという矛盾が発生しています。廃棄処分といっても実際には動物の飼料になったりするわけですが、どこかおかしいですね。この異常な状態は、経営側に任せていたのでは直りません。

チェーンストア業界は、UIゼンセン同盟が組織しています。パン屋はフード連合という産業別組合に集まっています。そこで、UIゼンセンとフード連合の二つの労働組合が話し合い、「やっぱりおかしいよね」「発注時間は少なくとも24時間ぐらいのタイムスパンを取って発注すべきだ」という話が出てくると、やっぱり労働組合って社会全体のことを考えて活動している組織だということになります。

こういった、個別の企業が最適化を図るために、全体としての最適化になっていない現象というのは、たくさんあると思います。皆さん方の産業でも、おそらくそういうことがあると思います。ぜひ、社会全体を見据えた活動を労働組合として展開をしていただきたい。それが社会の中での存在感を示す大きなキッカケになると思います。

「安全」は大事です。この「安全」を、5年後、10年後も、その水準を保ちながら、いや、もっと水準を上げていくためには、何をしなければいけないのか。そこで、労働組合の役割が大切になってきます。というのは、経営側にはなかなか見えない、中長期の視点を持って会社側と議論をし、具体的な施策に落とし込んでいただきたいと思います。後のシンポジウムで、三菱重工業と全日空の二つの組合の方々の体験、取り組みを語っていただきます。業種は違うけれど、参考になることはたくさんあると思います。ぜひ、その部分も合わせてお聞きいただいて、「社会的存在としての労働組合のあり方」についても、考えていただきたいと思っています。

6.労働組合だからできること、しなければならないこと

- ・おかしいことは「おかしい」と言う。
- ・職場の本当の声をつかんで、経営側に企業経営の質を上げるように迫る。
- ・企業を元気にする原動力になる。
- ・組合員や従業員が持つ不平、不満、不安を拾い上げ、経営側との話し合いによって正確な情報を収集して、組合員・従業員に伝える。これによって、チームワークを高め、会社の競争力向上に貢献する。
- ・日本社会の競争力の源泉を見極め、それを育てる。
「善意と信頼を基盤とした社会システム」

「技術継承・人材育成」に関する課題、取り組み

【JR東海ユニオン 業務部長 福森 敬和】

【テーマ】

運輸系統社員の運用変更制度における技術継承と人材育成

【現状・問題点】

運輸系統社員は、最初は駅に配属され、営業業務、駅構内の運転に纏わる業務を身につけ、その後、車掌、運転士と乗務員職場に配属される。乗務員になれば、給料が上がるということで、こぞって乗務員への道を歩んだ。これにより管理者と新入社員しかいない歪な社員構成の駅職場となった。

【取り組み】

平成17年運輸系統の運用変更を実施。駅・車掌・運転士と歩んでいった社員を再び、駅職場に配属する諸策を導入し、駅職場で不足していた中堅社員、指導層を補うことができた。しか

し、販売機器の改善、自動改札の導入など、駅業務も大きく変わり、そんな中での乗務員から駅への移動は、とても重圧になった。

【技術継承・人材育成】

中堅層も駅に配属されることで、改めて「教えられる側の苦勞」も体験でき、「指導する側」になった時に、教えられる側の社員とのメンタル面で大きな隔たりがなく、いわゆる、痒いところに手が届く指導が行え、「技術の継承」が可能となった。

【今後の課題】

将来、指導者、管理者、乗務員と三つの進み方があるが、どのステップに進むにしても、その道を極めることはなかなか難しい。組合員のモチベーションをいかに維持向上していくかなど、新しい課題も生まれつつある。

【JR北労組 岩見沢レールセンター分会書記長 谷山 登】

【テーマ】

技術・技能の継承と人材育成の現状

【現状・問題点】

岩見沢レールセンターは、JR北海道で唯一レール溶接を専門とした職場で、他の工務職場と違い、専門の資格を必要とするため、転勤での人事交流ができず、何十年も固定された社員で構成されている。また、平均年齢も48歳と高い。センターでの溶接の資格取得に向けた教育は、現地溶接が少ない冬季間にしかできず、時間と費用が多大にかかる。

【取り組み】

これまで、岩見沢レールセンターでは、教育計画や技術指導計画が確立されていなかったが、各溶接資格はもちろん、クレーン、フォークリフト操縦資格のような技能資格や研修センタ

ーで行われる安全教育、新人教育マニュアルの整備を行っている。

【技術継承・人材育成】

2005年に28歳と、今年3月には19歳の若い社員が転勤で配属になり、技術継承を始めたばかりである。手探り状態での教育指導を行っている。レールセンター配属となった頃を思い起こし、効率的な技術の継承、作業に必要な資格の取得など、職場の仲間として、共に将来にわたってしっかりと技術継承を行ってきたい。

【今後の課題】

最近の若い人は、言われた仕事だけをしていればいいという特徴があり、研究心や積極的な姿勢に自覚させ、自己啓発をいかに行わせるのかが重要になっている。また、作業を工夫して、マンネリや意欲の低下に繋がらないようにしたい。

【JR四国労組 愛媛支部書記長 武智 義治】

【テーマ】

JR四国における車両検修の技術継承

【現状・問題点】

40歳以上の社員が全体の八割程度を占めており、年齢による技術断層が顕著に現れている。外注化することで、実作業の一本化を図り、グループ会社で社員を採用することで、要員の確保、技術継承の両面の問題を解消する。

【取り組み】

従来直轄で行っていた機動班、交番検査、仕業検査を外注化し、臨時検査とともに、ジェイアール四国メンテナンスへ業務を委託。JR直轄の業務は、管理・計画部門の技術管理を残すのみ。業務移管は、高松運転所を皮切りに、松山、徳島、宇和島、高知と、順次実施する。問題点を改善しながら、混乱なく

移管することができた。

【技術継承・人材育成】

まず一つ目は、新規採用者に対する基礎教育。実習、車両についての幅広い知識を深める。二つ目は、職場内OJTを活用した技術継承。経験豊富なベテラン社員の知識・技術等を実作業を通じて若年社員へ継承。三つ目は、JR本体とグループ会社との人事交流。四つ目は、総合事故対策訓練の非常時訓練の実施。五つ目は、OBや車両機器メーカーの社員を講師に招いた集合研修の実施。

【今後の問題点】

鉄道における技術の継承は、一朝一夕で体得できるものではない。運転・営業・工務など、どの部門においても、鉄道独特の技術がある。その技術をしっかり受け継いでいくことで、安全・正確・快適な鉄道輸送サービスが、提供できるものと考えている。

【貨物鉄産労 広島車両所分会分会長 岡原 正巳】

【テーマ】

J R 貨物における技術継承・人材育成の問題点について

【現状・問題点】

慢性的な運転士不足で、新規採用者は、「運転士前提」で採用。そのため、2年後には現場を離れることになる。大量退職の時代を迎え、「跡継ぎ」問題が顕在化してきた。

育成プログラムがなく、専門の教育担当者がいない。また、班によって、職制・責任体制が不明確である。

【取り組み】

省令改正で、鉄道車両の保守を行う社員教育が義務付けられ、「車両検修教育センター」を開設し、実車を使用して、より総合的で体系的な教育と、現場の実務に即した教育を行っている。

また、仕事に責任と誇りを持つという観点から、職名と責任者の統一が必要ではないかと考える。

【技術継承・人材育成】

高卒の場合、2年後に「運転士」として職場を離れることから、教える方も教えられる方も、自然と「力が入らない」という状態だった。若い人については、やる気を持った人でないと育たないので、いかに「やる気」を持たせるかが課題となっている。

【今後の問題点】

「車両検修センター」での教育は評価すべきだが、①会社として、一貫した専任の教育・指導担当者の配置 ②現場における教育・育成プログラムの整備 ③担務に見合った処遇改善の3点について、早急な対策が求められる。

【JR九州労組 中央執行委員 木村 智隆】

【テーマ】

J R 九州の『安全対策』『技術継承』

【現状・問題点】

「みんなで作る安全風土、磨こうプロの技」をスローガンに、2006年度から、【安全創造運動】として、①安全意識の醸成 ②プロとして基本に忠実な実践 ③スキルアップの三つの行動目標で取り組んでいる。

【取り組み】

「声の対処フロー」として、社員の声（ヒヤリハットや気づき）を、業務日報等により、所属箇所を報告したり、社内ネットワークシステムにより、安全推進部や会社幹部に速報し、審議も連動して行う。どの職場でも、全ての声が閲覧でき、その改善策などが水平展開されている。

【技術継承・人材育成】

社員の年齢断層と大量退職時代を迎え、J R 九州でも、運転士を除き全ての系統において、グループ会社への業務委託が進んでいる。平成18年10月に、安全管理規程が別途制定され、業務移管・委託先会社の教育訓練についても述べられている。教育・訓練については、車両技術指導プロジェクトを実施している。

【今後の課題】

車両検修業務が行えない状況にあって、作業指導を行うべきJ R 本体の社員がどうやって知識や技術の習得を行っているのか。O J Tの場合はどうあるべきか。グループ会社で働く人の事故調査や安全資材費管理など学ぶ機会をどう作るか。こういった課題をみんなで考えながら、全社的な安全風土の定着化と、さらなるスパイラルアップを図っていきたい。

【JR東日本ユニオン 副委員長 大森 靖二】

【テーマ】

安全の確立に向けた技術継承の問題点

【現状・問題点】

新体制による業務移管は、O J Tの機会を減少させ、中堅の技術力の低下と若手の技術継承が大きな問題になっている。また、アンケートでは、障害となっている課題は、大きい順に、「会社の無理解」「若手不足」「ベテラン不足」「外注化」「時間的余裕」となっている。

【取り組み】

平成13年度から、グループ会社等への再雇用機会提供制度を実施したが、大量退職が加速し、人材育成・技術継承の必要性が増すこととなった。そこで、今年度から、定年退職後の雇用を希望する者全員をエルダー社員として5年間本体再雇用する「エルダー制度」を実施。グループ会社への出向が基本とな

るが、グループ会社と一体となった業務執行体性を今後も進めていきたい。

【技術継承・人材育成】

新入社員については、7年を一つの目安として、プランを立て育成している。技術力継承のための教育は、O J Tのほか、総合研修センターにおいて、技術レベルに応じて、車両マスター研修や車両エキスパート研修を実施している。車両マスター研修や技能協議会に、グループ会社社員も参加している。

【今後の課題】

①年齢構成の是正のため、退職者に見合った新規採用を継続 ②ベテランの定年延長も視野に入れた人材活用策を検討 ③技術継承のパロメータとして、技術習熟カルテ（仮称）等の導入を検討 ④グループ会社を含めた技術継承について、相互人事交流も含めて具体化していくこと。

【JR西労組 政策・調査部長 竹本 俊文】

【テーマ】

「安全基本計画」と技術・技能の継承、人材育成の取り組みについて

【現状・問題点】

今年4月、新たな「安全基本計画」を策定した。福知山線事故後に、安全確立のために策定し、これまで取り組んできた「安全性向上計画」を総括した上で、残された課題を明確にし、航空鉄道事故調査委員会の調査報告書の指摘事項など、様々な課題を反映したものである。

【取り組み】

「お客様の死傷事故ゼロ、社員の重大労災ゼロへ向けた体制の構築」を到達目標に、リスクアセスメントを導入し、安全マネジメントの確立を取り組みの柱とする。人的、物的被害のあるものを「事故」と位置づけ（事故概念の見直し）、安全上問題のある事象に対する分析や対策を幅広く行う。また、安全に対

する感度を高め、より高い安全レベルを追求し、先手の安全対策を講じる（リスクアセスメントの導入）。

【技術継承・人材育成】

技術・技能の継承、人材育成は、「安全確保」の視点から、必要不可欠なものであるとの認識を持つ。外注化、業務委託が進む中、取り組むにあたっては、グループ会社との連携を図り、次の3点について実施する。①職場内教育による実務能力の向上を図る ②教育担当者を配置し、現場や新任者の支援を実施。③実体験することによる技術・技能の継承。

【今後の課題】

①少子化の世になり、いかに人材を確保するか ②大量退職時期を見据え、それまでにいかに技術継承・人材育成が図られ、仕組みが機能するか ③外注化が進み、これまで以上にグループ会社と連携した、技術継承・人材育成の取り組みが必要である。

第2部 パネルディスカッション

■テーマ 「安全確立のための技術継承と人材育成を考える」

■コーディネーター ■パネリスト



藤村 博之氏



工藤 智司氏



蟹江 謙悟氏



荻山 市朗氏



前田 敏宏氏



左山 政樹氏

■第1セッション パネリストからの問題提起

【藤村】これから、パネルディスカッションを始めます。第一部は、5人のパネリストの方々に、ご報告いただきます。第二部の討論という順で進めていきたいと思ひます。

「ご安全に」で始まり、終わる 工場の日ゼロ災を祈念して

三菱重工労働組合書記長 工藤 智司氏

「みなさん、ご安全に」。三菱重工労働組書記長の工藤です。本日は、赤裸々な報告をさせていただきます。恥ずかしい面もありますが、ぜひ安全の一助になればという思いでご報告させていただきます。

冒頭で言いました「ご安全に」というのは、三菱重工労働組の中では、会議の冒頭の挨拶で必ず言うようにしています。上部団体の基幹労連でも、冒頭の挨拶は「ご安全に」です。

現場の中には、非常に危ない職場もあります。まず「ご安全に」の一言とともに工場に入ります。社員・組合員がすれ違った時も、「ご安全に」の挨拶を交わします。その時に、私がいた長崎造船所では、目の前で指で「0（ゼロ）」を作ります。これが、ゼロ災害マークなんです。仕事の無事を祈念した言葉ですので、ちょっとご紹介させていただきます。

初めに、三菱重工の災害の発生状況です。多いのが、「はさまれ」「巻き込まれ」「転落」「墜落」等々です。

三菱重工で作っている製品は、陸・海・空に及びます。陸では火力発電所、原子力発電所、ゴミ焼却炉など、社会インフラの製品が多くあります。海は船です。客船から最も深いところに行く「しんかい6500」まであります。それ

から空。H2Aロケット、先日開発を決定したMRJ(三菱リジョナルジェット)などです。業務も、製品事業毎で全く違うので、災害の特性が事業ごとに分かれているのが、三菱重工の特徴です。

2. 災害の原因分析(1)

■ヒューマンエラー

- ⇒約64% (18年度は80%)
- ⇒「決めたこと・決められたこと」の遵守が徹底されていない。
- ⇒若年層増加も一因か？
- ⇒導入教育の更なる充実が必要か？

■コーディネーター

法政大学大学院教授 藤村 博之氏

■パネリスト

読売新聞編集委員 左山 政樹氏

三菱重工労働組合書記長 工藤 智司氏

全日空労働組合副委員長 蟹江 謙悟氏

JR連合企画部長 荻山 市朗氏

JR西労組副委員長 前田 敏宏氏

災害の分析をしてみると、約64%がヒューマンエラーです。これは、「決めたこと・決められたこと」の遵守が徹底されていないことが考えられます。また、若年層の増加も一因ではないかと見ております。

当社の企業人員が約4万人で、去年、今年の採用が、年間約2000人。ということは、全体の約10%が1年目・2年目の社員という状況です。団塊の世代の大量退職により、高い安全意識を持った先輩方の退職が、大きく響いているのではないかと思います。

現地統括安全衛生管理の拡大に伴う問題点

また、災害のもう一つの原因と考えられるのが、「現地統括安全衛生管理の拡大」です。これは何かというと、管理スパン(範囲)が拡大してきているということです。

現在、三菱重工の海外事業比率は約60%となっています。例えば、火力発電所を海外のどこかに作るといたします。そこでは、火力発電所を我々だけでは作れなくて、タービンはどこ、ボイラーはどこ、居住区画はこの会社にとりいゝるところに頼んだりします。三菱重工がプラントの取りまとめを行います、全体的な統括の安全管理を行っていく上で、我々の目の届きにくいようなところが出てくることもあります。本業以外の工事の安全管理やパートナ

2. 災害の原因分析(2)

■現地統括安全衛生管理の拡大

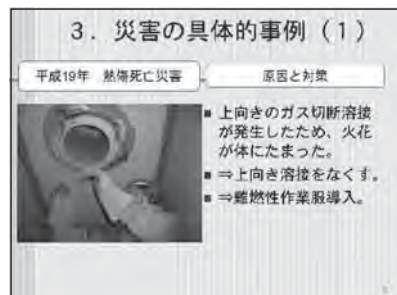
- ⇒統括安全衛生管理スパンの拡大
- ⇒本業以外の工事(土木工事等)の安全管理
- ⇒パートナー会社の安全衛生管理の指導
- 派遣労働者への作業指示

会社の安全衛生管理の指導が大きな課題となってきます。

要は、統括安全衛生管理の基準でいくと、最初から最後まで「安全」を我々が見なくてはいけないんですが、ある区画をその企業に任せたら、そこには作業指示ができないということになってしまい、いろんな齟齬が出てくることもあります。

災害から学ぶ

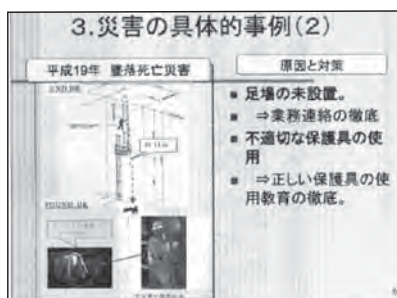
スライドをご覧ください。これは熱傷の事例ですが、上向きのガス切断溶接を行った時のことです。作業員は



が使っているような、燃えにくい素材を使った作業服です。

二つ目は、墜落災害です。船の中に、梯子を設置する作業中のことです。安全帯をカラビナ（工具等をぶら下げる金具で50kgしか支えられない）に掛けてしまったことによります。正しい保護具の使用教育の徹底を痛感しました。

次は感電です。長崎造船所で、風力発電の風車の据付作業をしていた人が、上から六角レンチを落としたんです。



下に変圧器があるんですが、そこには2万ボルトの電流が流れているんです。そこへ入っていった、パチッと感電してしまった。この教訓から、何ボルトというのはどういうものな

のかを目で分からせることから教育するようになりました。

御存じの方も多いかも知れませんが、客船の火災事故が発生してしまいました。一つの船に約1,600人が働いている中で、1,300人が外注の作業員です。最終的に、人的被害は0（ゼロ）でしたが、我々に与えた衝撃は、非常に大きいものでした。

次のスライドをご覧ください。最後の災害事例は、昭和45年のタービン



和45年のタービン破裂事故です。死者4名、重軽傷者50名余りをしました。50tのローターが4つに破裂し、一つは880メートル離れた海中に飛んでいき、もう一つが180メー

トル離れた山の上まで飛んでいきました。この事故が起きてから、地中10メートル下に設備を設けて、試験を行うようになりました。

災害数が大幅減、凄まじい先輩たちの努力の賜物

平成16年から、「本質安全化」への取り組みとして、リスクアセスメントを実施し、物的対策を打ち込んでい

ています。要は、前に虎がいるときに、虎に勝てるような装備をするのではなくて、虎を囲い込むように、不安全なものは全部囲い込んでしまえという対策です。根本的な対策なの

で、時間もお金もかかります。マニュアルを作るなどして、作業の徹底も図っています。

災害全体で見た時に、今でも少ないとは言えない状況ですが、先ほどのタービン破碎事故の昭和45年当時は、災害件数は桁違いでした。これは、凄まじい先輩たちの努力の賜物だと言えます。

ヒューマンエラー対策として、リスクアセスメントとK Y（危険予知活動）を合体させて、R K Y（リスクアセスメント危険予防）を行っています。リスクアセスメントを日々の段階で導入して、「個々人が、リスク（危険源）の特定と対策を講じる」というふうに位置付けています。具体的に何をやっているかということ、全社で必ず、朝礼の後に、「この作業がどうだ」「今日のこの作業ではこういう危険があるぞ」「これに対してはどうするんだ？」ということ、一人ひとりが声を出しながら、リスクを確認して、作業を行っています。こういった活動によって、ヒューマンエラーが95%だったのが、64%に減っています。

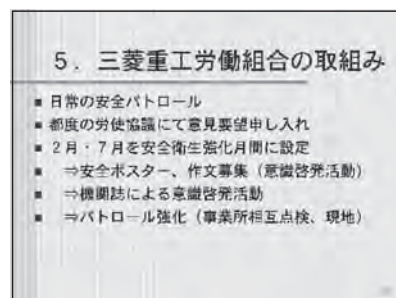
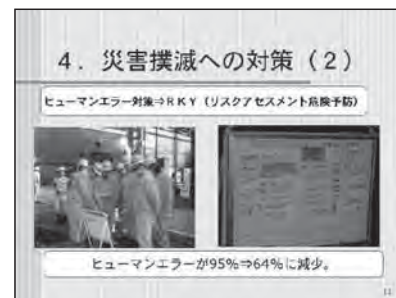
昨年の死亡災害は、4件ありました。ただ、その4件全てが関連協力会社でした。社内では、どんどんやっているんですが、関連会社を含めたところでは、まだまだ弱い点もあるのかなと分析しています。

具体的な三菱重工労組の取り組みですが、「日常の安全パトロール」、「都度の労使協議」で、意見・要望を申し入れています。さらに、2月と7月は「安全衛生強化月間」に指定して、様々な活動を行っています。2月は、「寒さ」に対して、具体的に「こういうところを気をつけろよ」といった各種対策を行っています。7月は、「暑さ」対策です。

あとは、「安全ポスターとか作文、機関誌での意識啓発活動」それから「事業所の相互点検」などです。事業所は13ありますが、相互点検をしたり、海外の発電所を点検したりしています。

「人を殺すような会社は存在していいのかどうかというのを考えてくれ」

「安全は全てに優先する」を胸に、我々は様々な活動を実施していますが、死亡災害が起こった時に、必ず組合三役のところに会社が説明に来るんです。その時、必ず



言っているのが「人を殺すような会社は存在していいかどうか」というのを考えてくれ」ということです。

この会社に入って、人生を生きて、結婚をして、退職して、いい人生を送りたいと思って、会社の中で夢を語り、実現したいと思って、いろんな活動をやっていると思うんです。その中で、そういう「人を殺すような会社が存在していいかどうか」、やはり考えないといけないんだと思います。

最後に、三菱重工労組のキャラクター、サイのライナ君です。力強いイメージで、今後も頑張っていきたいと思います。「今日も、ご安全に」

グループ会社が、 「e-TEAM ANA」の旗印のもとに

全日空労働組合副委員長 蟹江 謙悟 氏

みなさん、こんにちは。全日空労組の現在副委員長をしております蟹江と申します。

「安全確立のための『技術の継承と人材育成』」については、全日空で現在取り組んでいることを中心に報告したいと思います。

まず初めに、ANAの整備部門について簡単に紹介をします。まず、ライン部門です。みなさんがご搭乗される時に見かけるとはいますが、運航便の点検が主な仕事です。それと、航空機を母屋の中に入れて分解整備を行うドック部門、航空機に搭載しているエンジンを整備するエンジン部門、コックピットなどに装備されている計器類を整備する装備品部門の計4部門から構成されています。

我々は現在、グループ各社とともに歩んでいこうという方針を掲げており、ANAのグループ整備部門を「e-TEAM ANA」という総称で呼んでいます。事業計画についてグループ全体の計画として遂行しています。

どのようなグループ会社があるのかというと、エンジンを整備している会社、ランディングギアを整備している会社、部品や工具のハンドリングなどを整備している会社、こういった各社で構成されているのが「e-TEAM ANA」です。

全日空の自社整備部門についても、自社現業として整備を実施していく体制を敷いています。将来にわたって、このような形を追求していこうと思っています。

過去、航空業界は全て自社整備が基本でした。JALも、ANAもそうでした。

法改正に伴い、グループ化の流れは世界的なものになっています。ただ、どのような体制を敷くのかというのは、

各社によって、様々です。

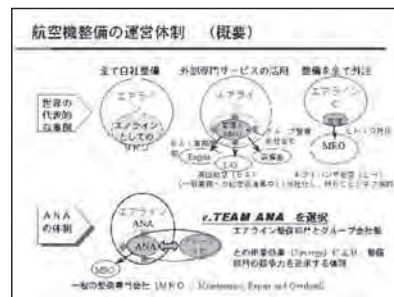
例えば、もともとエンジン部門を持っていた航空会社が、当該のエンジン部門をプラットフォームというメーカーに事業部門を売却し、そのまま自社の整備を継続してもらうというように

な方式を取っているエアラインもあります。BA(英国航空)もこういう形態をとっています。

もう一つは、自社で持っていた整備部門を、全てグループ化していくという形態。つまり、自社では整備部門を保有せず、管理部門のみとする会社もあります。日本航空が、

このような形態を志向しています。

ANAは、BAに似た形になります。しかしながら、全ての部門について自社で保有する点と異なっており、実施しきれない生産量をグループと一体となって運営していく方式を採用していきます。



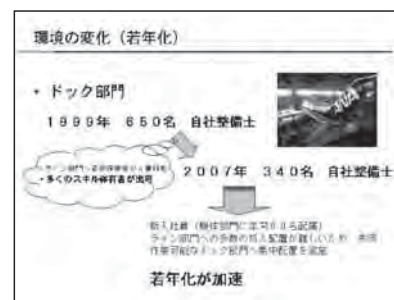
3割がANA、3割をグループ、残り4割は海外

一体どの程度の自社比率で運営しているのかというと、ライン部門は、出発をする際に、航空法に定める確認行為が必要なので、国家資格を持った整備士でなければなりません。このライン部門のほぼ80%がANAの自社整備で、20%がグループです。出向者が、グループで採用された若い整備士を育成しながら、整備体制を牽引する形になっています。

一方、ドック部門は、非常に自社比率が小さくなっています。ドック部門も、国家資格ならびに社内資格が必要です。作業をチームで実施しますので、若手を育成しやすい。そういった意味でどんどん出向者を増やし、積み重ねてきた経験というものを伝承していくという流れになっています。

最終的には、会社との労使協議の中でも確認していますが、生産量全体の3割はANA、3割をグループ、残り4割は海外の整備会社を使って生産を組み立てていくという方向性が示されています。

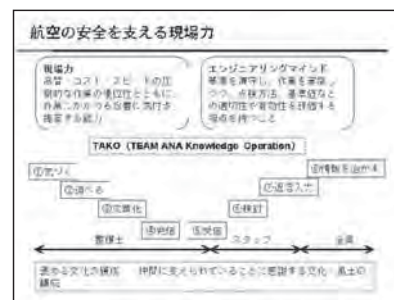
ANAの整備部門の年齢構成を見ると50代が非常に多く、20代の前半が薄くなっています。この薄くなっている20代、30代前半のところを、グループ会社の社員の方々が埋めています。このことから、ANAが持っていたノウハウを、グループに伝承していくために、40代後半から50代の方々が、相当数グループ会社に出向しているということが分かると思います。



「現場力」とはいったい何か ～気付き、提案する能力～

航空の安全を支えるのは現場であり、その「現場力」

を高めるということが大切であるということは、労使で一致した認識に立っています。それでは、「現場力」とはいったい何か。我々は現場力を「品質・コスト・スピードの圧倒的な作



業の優位性とともに、作業にかかわる改善に気付き、提案する能力」と定義をしています。

我々は、「マニュアル」というものを非常に重視しています。航空機を整備して、安全に運航するためには、マニュアルに従い、航空機の品質を均一に保っていくことが大切であり、重要な役割を担っています。こんなふうにしたらもっと品質が上がるのではないかと気付き、提案する力を組織として大切にしており、「現場力」として定義をしているのは、このようなマニュアルに従って仕事をする必要があるからです。

もう一つは、「一人ひとりのエンジニアリングマインド」です。技術者として、しっかりと基準を守るんだという気持ちを持って、作業にあたろうということです。ただ、基準を守るだけでなく、「点検方法や基準値が適切なのか」「作業方法がこれで有効なのか」を評価する視点を持ちながら、整備作業に従事していくことを掲げています。

それでは、整備士一人ひとりが、ただ気付けばいいのかというと、そうではない。気付いたことを調べ、文章化して、きちんとスタッフに発信するというところまで求めています。ナリッジシステムを使って、情報発信する仕組みを作ってます。このような仕組みを使うことによって、規定基準というものを常にメンテナンスしていきます。これは、品質に関わるだけではなく、「作業安全」などについても発信する仕組みであり、あらゆる現場の情報を吸い上げ、共有することができます。

「誉める文化」

～子どもじみた取り組みと思っていたが～

「誉める文化」を作っていこうというテーマを掲げています。我々も整備士です。怒られ、殴られ、そして学ぶといった文化の中で育ってきました。失敗をすれば怒られ、先輩にはいいサポートをしても誉められず、そんな職場



うに言われて、気持ち悪くなる人はいないでしょう。

私も当初は、「子どもじみた取り組みだなあ」と思っていました。いい行為をみんなから認められ、それを表現することで、「この人素晴らしいなあ」というように、人を褒めるだけでなく、褒められる行為が浮き彫りになってきます。これは良いことだと思っています。現在は、ANAグループの全ての部門で取り組もうということになっています。

一人ひとりのスキルというものを、認知していこうという取り組みも実施しています。これは、一般的に「マイスター制度」と言われるものですが、我々は「専門性認定制度」と呼んでいます。技量を認めていくということです。

専門性というものをどう定義するのかというと、「能力を持っているだけではなく、発揮する」としています。「マイスター」と呼ばれる方は、現場で20年の経験があり、周りの人たちも「この人凄いなあ」と思っている方が、「マ

イスター」という人稱を受けています。

現場で仕事をしながら、技量を深める 一緒に仕事をすることによって、伝承する

ドック部門で、急激な若返りが起こっていますが、こういった環境の中で、どんな取り組みをしているのかをご紹介します。

我々は、現場で仕事をしながら、自らの技量を深めていく。そして、一緒に仕事をすることによって、伝承していく。当たり前のことですが、こういった考え方を実践し、実行し、実現する。このことが非常に重要だと思っています。

そういった気持ちで、グループの整備部門各労組とともに、会社への提言活動・経営対策活動を実施しています。今や、どのグループ会社が欠けても、航空機が飛ばないという環境になっています。そこで、グループの連携が大切であり、前後工程に、感謝する気持ちを大切にしていこうということが、会社の中期計画の中で詠われています。

作業安全の取り組みについても、チームとしてしっかりと情報共有しながら取り組んでいくということが大切だと考えます。合同で安全性委員会を開いたり、グ



ループ労組連合会を通じて、半期に一度、機材品質・作業安全に関して、情報交換をしております。

「ANA労組の安全文化の醸成」という取り組みを紹介します。航空連合としても、「安全シンポジウム」を開いています。ここでもう一度安全文化を見つめ直す機会を作っています。合わせて、単組・グループとして、全日空が最後に経験した墜落事故の現場です。毎年、慰霊祭を行われる前に、町の方々と一緒に、慰霊碑の清掃を行っており、労組もボランティアで参加していくという取り組みです。

1998年に羽田空港で、整備士が牽引車と接触して亡くなったという事例があります。こういった仲間の死に、当時非常にショックを受けたという記憶があります。こういうことは絶対に忘れてはいけないと思っています。

あとは、事故調から報告書が出ていた高知空港における胴体着陸です。みなさんも御存知だと思いますが、ボンバルディア社の製造段階でボルトの取り付けを忘れた事例です。では、全日空に責任はないのかというと、そういうふうには我々は受け止めていません。お客様は、全日空を選んで乗っていただいております。全日空の整備部門として、メーカーの製造ラインにおける製造品質というものにも、きちんと意見をしていくということも、きわめて重要だと思っています。

【藤村】全日空の整備部門での取り組みというのを、非常に具体的にご紹介いただき、ありがとうございます。では続きまして、JR連合の荻山さん、お願いします。

- 1) 人材育成、技術の継承・向上について
- 2) 労働安全、労災防止について
- 3) 外注化への対策について

いろんな施策を実行たらしめるのは、やっぱり「現場」

【荻山】JR連合で安全を担当する立場で、今回の安全シンポジウムの企画について、いろいろ議論し、このような企画にさせていただきました。

ディスカッションに先立ちまして、JR連合としての問題意識を3点ほど申し上げて、後ほどぜひ議論いただきたいと、質問を含めて提起をさせていただきます。

我々JR連合としての問題意識としては、やはり「事故を風化させないこと」です。あの福知山線事故の反省と教訓をしっかりと体質化するというのを、永劫続けていくことが、重大な技術継承だと思っています。

2点目に、この事故を契機に、いろんな処方箋が出され、いろんな施策が取られました。対策が充実されていることは確かだと思います。しかし、それを実行たらしめるのは、やっぱり「現場」なのだと思います。

例えば、安全基本計画の中でも、安全報告やヒヤリハットをどんどん出してリスクアセスメントしていくためにも、我々働く者の側から働きかけていかないと、絶対にうまくいかないと思います。

例えば、安全基本計画の中でも、安全報告やヒヤリハットをどんどん出してリスクアセスメントを確立していくためにも、我々働く者の側から働きかけていかないと、絶対にうまくいかないと思います。

一度立ち止まって、技術を安全の問題からしっかりと見直す必要がある

3点目は、外注化と効率化の問題です。JRになってから、経営の安定のために、コスト削減など、いろんな効率化に取り組んできました。また、大量退職が続く、非常に要員が厳しい状況になっています。

そろそろ外注化とか効率化といったものを、単にコスト削減の視点ではなくて、技術や安全の面から徹底的に検証して、見直しの必要な時期にきているように思います。例えばJR四国は、JRの中で最も経営が厳しいところなので、検修部門を外注化していこうという話があります。九州の小倉工場も、あと一年で技術管理以外は外注化することになっています。

会社は、グループ会社でどんどん若い人を取って、そこに技術を蓄積していこうと言います。しかし、実際には、そのグループ会社の労働条件や環境や賃金が、そんなに優秀な人がどんどん入れるような状況になっていないにもかかわらず、

絵だけは描くという実態ではないかと危惧します。今は、出向や再就職したベテランに支えられていますが、将来、どうなっていくか不安です。

実際問題として、その外注化・効率化は、はたして上手くいくのでしょうか。そろそろ、一度立ち止まって、技術を安全の問題からしっかりと見直す必要があると思います。藤村先生が言われたように、時間軸をもう少し長く持って、ほんとうに安全や技術を、我々が維持できるのかということを、徹底して議論すべき時期にあるのではないのでしょうか。

多くの問題意識の中から、質問を3点

一つは、「外注化」について。我々の場合は、国鉄改革の経過もあり、人件費削減をかなり考慮して、いろいろ効率化に取り組んできましたが、ここで、「外注化のポリシー」をしっかりと持つべきだと思います。今日ご参加の三菱重工、全日空が、技術とか安全の問題に着目して、どういう問題意識を持っておられるのかということ、ぜひ掘り下げてお伺いをしたいと思います。

二つ目に、先ほど蟹江副委員長からございました「マニュアル」の問題。非常に重視されているということですが、JRの職場は、事故があるたびにどんどん「マニュアル」が加えられていきますが、ほんとうに実効ある「マニュアル」になっているのか問題があると思います。そこで好事例、先進的な事例があれば、ぜひともお伺いしたい。

3点目に、「年齢断層」に関連して、ベテランから若手に、コミュニケーション・技術継承をどのように具体的に取組まれているのかを、ぜひとも聞いてみたいと思います。

【藤村】ありがとうございます。では続きまして、JR西労組の前田さん、よろしくお願いします。

「現場」で取り組むべき課題があまりにも多過ぎて、消化不良を起こしている

【前田】心配なのは、ANAのほうからも報告されましたが、やっぱり「現場力」です。基本計画の中にもきちっと書かれていますが、現場にゆとりがないということなんです。要員面はもちろん、新たなマニュアルの作成、



事務連絡、安全報告、それからリスクアセスメントと、現場で取り組むべき課題があまりにも多過ぎて、消化不良を起こしているのではないかと思います。全日空労組の安全を支える「現場力」について定義をされましたが、もう少し具体的な活動について、教えていただきたいと思います。

また、管理者と組合員との双方向のコミュニケーションというふうに言われていますが、ANAの機長と整備員など、世代間や役職間のコミュニケーションについて、教えていただきたいです。

本体と外注の棲み分けをきちんと

2点目は、技術・技能の関係です。団塊の世代が、大量退職し、技術系統の方は、殆どグループ会社に再就職されますが、その人たちが辛うじて、技術力・技術水準を保っているというのが、現状ではないかと思います。第二次退職も、4、5年でやってきます。今の歪な年齢構成は、まだ続くことになります。

グループのプロパー社員についても、近畿エリアで、なかなか人材が揃わない。四国や九州も、ハローワークでもなかなか人は集らないという現状です。

外注については、外注拡大がいいのかという議論ではなくて、例えば車両ですと、輪軸、駆動装置については、直営で見て、その他は外注にするといった具合に、本体と外注でやるものの棲み分けをきちんとやるべきではないかと思っています。外注のメリット、デメリットについて、教えていただきたいと思います。

もう一つは、「グループ会社」についてです。西日本の場合も、かなり数があります。突然新しい会社を作って、出向者を200人も持っていくといったことでは、出向者のモチベーションも上がりません。何が目的で、任務は何かということも明確になっていません。モチベーションの高め方の問題も含めて、ご意見をいただきたいと思います。

最後に、「労働災害」についてです。2年4ヶ月前に伯備線の触車死亡事故が発生しました。それ以降も、死亡事故には至りませんでしたが、いわゆる待避不良が続いています。また、協力会社の感電・墜落など、相次いで起こっています。孫受けや協力会社も含めた「安全管理体制」あるいは「安全教育」について、教えていただきたいと思います。

【藤村】ありがとうございました。

それでは、最後に左山さんに、これまでの報告を聞いて、あるいは、シンポジウムも3回目ということで、この間のJR西日本の取り組み等、今お考えのことをお聞かせいただきたいと思います。よろしく願いいたします。

「情報を、外と共有する」のは、 組合の社会的存在としての義務

【左山】読売新聞の左山でございます。

私自身は、労働組合がこういう会合を開催するのは、非常に意義のあることだと思っています。それぞれの会社のそれぞれの取り組みは、これまでのお話を伺っているかぎり、私自身が聞いていても「へえ～」と思うようなことがあります。その時にしておけばよかったと思うような話も入っていて、非常に参考になりました。

ただ、どうもそれが会社の中にだけ止まっている感じがしてしょうがないのです。会社の中だけではなくて、

外とも一緒に共有しようという姿勢が、あまり見られない感じがします。組合が、社会的存在として認められるためにも、情報をもっと開示し、外部と共有することが大切だと考えます。

ある一定の対策を取った時に、外に対して発信するのは、内部告発ではないと思います。何も対策が取れていないのに、一方的に会社の悪口を言えば内部告発になるでしょう。自分たちの力ではどうにもならないので、外の力を借りて会社の中をなんとかしようということです。料理の使い回しをやっていた料亭が潰れましたが、あれと同じです。自分たちの力ではどうにもならないから、外部に告発して、それで会社をなんとかしようと思ったら、何ともならないで潰れてしまったというわけです。

会社に提言して、会社のほうから、なんとかするという回答が出てきたとします。その段階で、やっぱり、そういう知恵を、自分の会社だけじゃなくて、外に発信していただきたいというのが、強い要望です。

【藤村】どうもありがとうございました。左山さんには後の討論には、ぜひ加わっていただいて、様々な角度からのコメントをいただきたいと思っています。

では、荻山さん、前田さんから提起された問題点・質問を中心に、議論を進めていきたいと思います。

初めに、「外注化」というのが、どういう状況にあって、それが安全を守っていく上で、どんな問題を引き起こしているかという問題。

2番目が「マニュアル」。作って終わりではなく、「マニュアルどこ?」「棚の上で埃を被っている」といった状態にしないため、「マニュアル」をどうすればいいかについて。

3番目は、「年齢の断層」ができていて、その年齢間でコミュニケーションがうまくいかない。技能研修を含め、どうやってきちんと話し合い、いろんなものを伝えていくのか、という問題。

最後に、今日のテーマの「現場力」を高めるにはどうすればいいかという問題についてです。

では最初の「外注化」の問題というところで、工藤さんに先ほど具体的な事故の例をお話いただきました。昨年起こった死亡事故は、全部関係会社の人たちであると。その中で、今三菱重工が抱えてらっしゃる外注を含めた全体としての安全管理について、どんな取り組みが必要だとお考えか、もう少し突っ込んでお話しいただければと思います。

我々の子会社は、昔は「機能」を分離し、 今は「事業」そのものを分離する

【工藤】三菱重工は今、全世界を相手にして闘っています。例えば原子力にしても、原動機にしても、航空機にしても、全ての事業で世界を相手に仕事をしています。もう国内では事業拡大のチャンスがないというのもあり、約60%が海外の事業です。

昔の我々が分割してきた会社というのは、「機能」を分離していました。例えば印刷するとか、製造するとか、保管するとか、そういう機能を分離してたような関連会社が多かった。それが最近では、「事業」そのものを分離する。例えば航空機は、三菱航空機株式会社というのを作って、今度MRJの事業をやっていくんですが、事業そのものを分離し、子会社と呼べないぐらい大きな単位で作っています。

現地の仕事は、実際何を行っているかという、造船現場ですと、ある区画ごとに仕事を任し、パートナーがやっている区画を、パトロールすることが仕事となります。

それから、パートナー企業の安全担当者と一緒に、「こういうところが問題になりますよ」「こういうことがあったら、こんな問題が起こりますよ」といった安全軸を作ります。

それから、派遣や請負の問題に関しては、その企業を見ていくしかありません。ほんとうに我々と共にやっていけるのかという問題も含めて、指導・支援を行っています。

【藤村】労働組合から見て「この会社、変だ」「パートナーとしては、大丈夫か？」といった提起を、会社側にされるということでしょうか？

【工藤】そういうところも、一緒になって見ていきなさいというような提起を行ってきました。

【藤村】造船の現場は、区画ごとに分けていくと、境界線になるところが、死角になり、結局そこから問題が起こることがあります。先ほど、「統括安全衛生管理」についてお話があり、請負というのは、本来、そこを任せているんだから、その中のオペレーションには、手を突っ込んではいけないというのが、労働法の規定です。しかし、安全衛生をちゃんとしようとする、そこに手を突っ込まざるをえないというジレンマはありませんか？をやろうとしたら、統括安全衛生管理で、全部見なくてはならないんです。そこで、何かが起こったら、必ず我々の責任になります。とはいいいながら、ある作業区画に対して、ものが言えない。じゃあ実際どうやっているかという、やっぱり、会社を通じてやるしかない。その区画を安全パトロールしかありません。

【藤村】たぶん、現場の実態と、法律が合っていないということなので、法律を変える必要があります。労働組合は、組合が応援をしてる議員や政党に語りかけて、現地の安全衛生・生命に関わる部分を妨げている法律は、すぐにでも変えてもら、そういう活動をやっていくべきところかなと思います。

蟹江さんにお伺いしたいんですが、先ほど「外注」の関係で、海外に流れていった仕事を、もう一度国内に戻さないと、技術水準が保てなくなる。実際に、チームとしてグループ会社でやってらっしゃる以外にも、外に出

ていく仕事もあると思うんですが、安全性上、大事な技能・技術を守っていくために、具体的に取り組んでいることをもう少しお話していただければと思います。

不具合の臭いを感じる熟練の感覚を醸成するために

【蟹江】先ほどグラフで示した以外に、エンジン整備や装備品整備についてもグループ企業以外に委託する品目が多くあります。外注した製品であっても、必ず運航管理者としての責任が問われます。特に航空機については、ボーイングの機体をメーカーであるボーイングが修理をしても、それで品質が保たれたということにはなりません。JALの御巣鷹山事故以降、航空機の整備を外注化した場合、必ず検査という行為が求められます。

また、少し品質に偏るかもしれませんが、航空機の安全を守るという意味では、我々は、外注した先に赴いて、海外の整備士が実際に整備している現場に出向き、作業を見て歩くことが大切であると考えています。ただ歩いているだけではなく、彼らがどんな整備の仕方をしているのかを、逐一報告することが求められています。我々は、このような行為をサーベイランス・チェックと言っております。整備作業は、マニュアルに従い世界のどこの国でも均一な品質確保が出来るように求められていますが、作業ミスはどこの国でも発生するものです。よって、経験豊富な整備士が、自ら検査員として現場に出向き、そこでの気付きを払拭することが不安全を未然防止することにつながると考えており、このような考え方から、航空の安全を守っていく体制がとられています。

海外や国内でお願いしている整備について、全てとは言えませんが、我々自身が経験をしていなければ、現場を歩いてサーベイランス・チェックをしてもよほどのことがなければ不具合に気付くことすら出来ません。どのように表現すれば良いのか分かりませんが、熟練の方々が何か不具合の臭いを感じるという感覚があると思います。つまり作業員が普段と違う行動や雰囲気で行っていることに気付く力だと思います。これは経験から養うものであり、そのような整備経験を積める様に、ANAグループの整備士育成に必要だと思うものは、海外に委託せずに国内に取り込むことも実施しております。

労使双方が、コスト効果に偏重しすぎず、人材に投資する意味をこめて生産計画を立てることも、企業の発展には不可欠だと思います。

【藤村】丸投げにしないということですね。例えば日本の自動車産業は、外から部品をたくさん買ってきます。部品の購買担当者は、部品メーカーの工場に行き、工場をちゃんと歩くんです。で、「おたくの工場、ここに無駄がありますね」というのを指摘して、それが値段交渉になる。1個1,000円という提案があった時に、「こここの無駄を取れば、1,000円じゃなくて、900円でできるはずだ」ということを、きちんと伝える「目利き」の人を、トヨタにしても日産にしても、ちゃんと育てています。それをやっていかないと結局、



外注した先の言いなりになってしまう。今、蟹江さんからあったお話というのは、まさに安全という点でどんな整備をしているか、見て判断できる人材が、全日空の本体にいないければ、それは機能しない。外注先としては、本来の役割を果たせないということになる。非常に示唆にとんだお話だったと思います。

そこで、左山さんに外注についてのご見解をご披露いただけますか？

同じ職場で、ある人は高い賃金、 ある人は低い賃金。それで、 同じ目標に向かって、同じ安全を守れるか？

【左山】コスト削減が主流になっている現在、外注しないで全部自社で抱え込むのは大変だと思います。安くあげるためにわざわざそういう会社をグループ内に作って、そこに一括落とす。採用もそこに一本化する。労働担当としては、労働条件的に大丈夫なのかというのが気がかりなところですよ。

たとえ本社と一体になって、「安全を向上させる」といった目標を掲げたところで、労働条件が悪く、さらに賃金が安ければ、これは同一価値労働同一賃金の原則から外れてくる。同じ職場で、ある人は高い賃金、ある人は低い賃金で、同じ仕事をして、同じ目標に向かって、同じ安全を守れているというのは、これは相当酷じゃないか。

そこで労働組合が、どういうふうに労働条件をきちんと見守っていくかも、大きな課題ではないかと思っています。

関西には、車掌が派遣のような形で乗ってる私鉄があります。要するにグループ内の子会社に契約社員で雇い入れて、時給で乗っている。アルバイト車掌みたいなものです。もし事故が起きて、車掌は派遣車掌で、事故に対して何の機能もしなかったら、厳しく批判されるでしょう。

安全教育はきちんとやっていたのか、労働組合としてどうしていたのか、問われるところだと思います。外注の場合には、そういうところの対策も、見ておかねばいけないと思います。

【藤村】蟹江さんに、追加してお伺いしたいのですが、全日空に行きたいという学生、とても多いんですね。ではその全日空グループとして、ちゃんと人材が採用できて、技能検証云々というところで、問題が起こっていないかという、どうもそうではないのではないかと思います。本体は確かに人気あるんだけど、それ以外のグループ会社になると、なかなか採用が難しいというお話を聞きます。

整備して、飛行機を送り出して、 手を振るというのは、実は、 すごく気持ちのいい行為なのです

【蟹江】確かに、学生から人気ナンバー1とか、新聞でもよく目にします。しかし、実際には内定しておきながら、蹴る学生がいるのも事実です。

全日空は大卒以上の採用になっています。整備分野だけの紹介ですが、先ほどの表でお見せしたように、年齢構成で20代が少なくなっています。毎年60名程度採用しているのに、何故あんなに少ないのかといえば、大学院卒とか一浪二浪して大学や大学院を出た方が増えているため、27歳とか28歳とかで入社してくるような年次にもなり、そういった比較的人間ができあがってしまった人たちを育成するというのは、また違った悩みがあります。

グループと労働条件が違うなかで、採用競争力を高めることは、我々の直面している課題です。春闘でも、グループ企業の労働条件の向上をめざして取り組みました。グループ企業の労働条件過去を振り返れば、90年代からコスト競争力を高めるために、競争力を意識したグループ会社を設立してきたことは事実だと思います。当時は子会社と親会社と言っていたと思います。グループ各社が各専門分野で競争力を追及する一方で、まちがいなく全日空の品質を支えていることもあり、労働条件の向上も重要なテーマだと思っています。だからこそ、春闘の取り組みは大切だと考えています。一方で、きれいごとを言っていると受け止める方もいるかもしれませんが、働いている方々の賃金とか労働条件だけではなくて、「やりがい」を実感できる施策も大切だと考えて取り組んでいます。例えば、自分が整備した航空機や、自分が整備した部品を装備した航空機が空港で自走を始めたときに、皆さんも見たことがあるかもしれませんが、お客様に向けて手を振るというのは、実は、すごく気持ちのいい行為なのです。こういった様々な「働きがい」もたいへん重要だと思っています。

【藤村】外注化を進めて、その子会社で人が取れなければ、その仕事をしてくれる人がいなくなるということですね。工藤さんにお伺いしたいんですが、三菱重工は、ジェット機を作って、注目をされている会社ですよね。しかし、高齢化が進んでいて、新しい人材の採用で、苦勞されているのではないかと思います。

外注に出したけれども、その先の技能の水準を維持していくというところで、労働組合として、どのようにお考えですか？

「この仕事は、コイツに伝承したい」 一子相伝みたいな伝承もあるんじゃないのかな

【工藤】人材の確保でいきますと、今、三菱重工グループでの採用を始めています。先ほどここ2年間で約2,000人の新入社員といていましたが、そのうち中間採用も相当多くなっています。中間採用で入ってきている人たちに対して、物づくりの考え方、三菱重工としての物の考え方をきっちり伝承していくというのが、大きな課題となっています。

また、技術・技能の伝承ということで思うことは、「コイツはうちの会社の核になっていくな」「この仕事は、コイツに伝承したいな」という、一子相伝みたいな伝承って、やっぱりあるんじゃないかなと感じています。何人何十人といて、ある程度の技術までは、みんな習得できるんですが、この職場を今後背負っていく人間というのはやはり、一握りになってこざるを得ない。そういう核をきっちり作っていくことも、大事だと思います。

【藤村】3番目の問題「年齢間の断層」ですが、蟹江さん、先ほど年齢構成を見せていただくと、相当山谷がありますよね。でも一緒に仕事をしていくなかで、ベテランと若手の間の技術・技能の伝承について、蟹江さんご自身がこれまで経験してこられた中からお話をいただけますか？

【蟹江】これはもう、一緒に仕事をするしかないと思っています。確かに世代間ギャップはあると思います。言葉だとか、口の効き方だとか、いろいろ先輩から見ていて許せないこともあると思います。

一方、先輩方から「コイツ頼もしいなあ」といった話を聞くこともよくあります。なるべくそのような頼もし

いと感じる行為を炙り出していきたい、よい事例の共有をして行きたいと思っています。逆に若い人たちから見ても、「この人凄いなあ」と思える機会を大切にしていきたいと思います。

これは私の経験ですが、比較的、年配の方々というのは、一番油の乗った30代から40代前半の方々が作業の中で先頭に立って牽引している時に、こっそり何か準備をしてくれたり、足りていないところをさりげなく補ってくれていることがあり、私もよく目にしました。非常にありがたいと思っていました。自分が突っ走っている時は気がつきませんが、意外に新入社員とか、2年目3年目の子達が気づいていたりしています。若手が先輩を尊敬する瞬間に出くわす機会をできるだけ提供することしかないと思います。

【藤村】技能伝承というと、全部伝えなきゃいけないという感じがするんですが、工藤さんも仰ったように、まずは「何を伝えるか」、それを「誰に伝えるか」を明確にして、そこで核を作って、もし余裕があれば、拡げていくという、そういうやり方がたぶん、いいんだろうと思います。

左山さんと私は実は、同じ年齢で、左山さんも新聞記者としてベテランで、若い記者が入って来られると、新聞記者としての技能伝承もあると思います。おそらく新聞記者も、そういう「鼻が利く」というか、「勘が働く」というか、そういう技能を次に伝えていくための世代間のコミュニケーションなどについて、左山さん、どんなことをお考えでしょう？

今では懐かしい デスクとの丁々発止のやりとり

【左山】私が社会部に配属された時、私たちの世代は「新人類」と言われていました。団塊の世代の人とは全く価値観が違います。上の方は、朝駆け夜討ち。家庭を顧みず、夜中遅くまで酒を飲んで、翌日は遅刻しても平気。そういう価値観なんです。反対に、今の若い世代を我々がどう見ているか。これはもう「人間じゃない」と思っているわけです。殆どもうロボットに近いんじゃないのか。

僕らの時は、手書きした原稿をデスクが見る。面と向かって、「いや、これは、こういう言葉をわざわざ使っているのは、こういう意味があるからだ」とか、「ここは、こうしてくれ」とか、デスクのほうも、「とんでもない」「お前の下手糞な文章なんかどうでもいい」と、やりあったりしたものです。

今の地方の支局などでは、メールでパッと送ると、デス

クは、メール原稿をタアッとして、相手の携帯電話ないしはパソコンへ返信する。それを見て、間違いなければ、OKというサインを出しておしまいです。非常に恐ろしいことで、コミュニケーションが全くないかも知れません。

だから、皆さんの前で「安全問題」について偉そうなことを言ってる場合じゃないんです。

2往復の言葉のやりとりがあって、初めてコミュニケーションになる

【藤村】ありがとうございます。

コミュニケーションについて、私が申し上げているのが、「2往復以上しましょう」です。部下から何か言われて、「こうだよ」で、1往復です。これではコミュニケーションとはいえません。何か言われて、それに対して反応があって、もう一往復、言葉のやりとりがあって初めて、コミュニケーションになります。そうするとだんだん相手の本心に言いたいことが分かってきます。

ちょっと心がけてもらいになると、コミュニケーションがよくなると思います。

次に、「マニュアル」ですね。蟹江さん、整備の現場というのはマニュアルが大事だというふうに仰いましたが、たぶん膨大なマニュアルがあると思います。これが、ちゃんと使われるようにしておられる工夫を、お教えいただけるのでしょうか？

【蟹江】確かに相当膨大なマニュアルがあります。整備をする際には、必ずマニュアルを持参して、現場に行っています。ただ、マニュアルはデスクの上で作っています。現場の中で、そのマニュアルが実態と合わない、もしくは改訂しなければ作業が進まない、改訂が追いついていない、こういったことに気がつくのは現場の人しかないと思っています。

ただ、現場で働いていると、マニュアルを改訂するために、文章化してスタッフに提出するのが非常に手間です。現場からの情報発信が浸透するまでは、正直に言うと、相当努力が必要であり、今でも努力しているというのが実態です。努力を怠り、弾力的に運用すると、守る人と守らない人や、運用とマニュアルが二つあるような状態を作ってしまう。これが最も不安全だと思っています。

【藤村】ありがとうございます。マニュアルの改訂というのはどうしても遅れますよね。それを専門に担当している人がいるわけですか？

【蟹江】専門に担当している者がいます。現場から発信された情報をマニュアルに反映するためには、メーカーの承認が必要になります。現場から上がった情報を、メーカーと協議をして、反映するという手順になりますので、実際にマニュアルに反映するまでには、数日かかります。ブリテンといった一時的な改訂版を発行して、現場の中でも即座に回覧できるように、暫定的な改訂が発生した部分の作業マニュアルを引くと、改訂版が出てくるといったOAを使った仕組みを導入しています。

【藤村】先ほど、「エンジニアリングマインド」というのをご紹介いただきました。その中で、基準を遵守



するんだとは言っても、現場でもものに触っている整備士が結局一番よく実態を知っているんだから、そういう人たちの声を聞こう、というのが基本方針だということですね。

工藤さんのところも、マニュアルをたくさん作られていると思うんですが、どのような使われ方をしているんでしょう？

「マニュアルに書いてある 一行一行というのは、災害の積み重ねなんだ」

【工藤】我々は、ものを作るほうですので、物づくりの段階でのマニュアルということになります。基本的には、全部揃ってはいるんですけども、守らせるために、「マニュアルに書いてある一行一行というのは、災害の積み重ねなんだ」ということをよく言っています。その一行に、過去に災害が凝縮していて、こういうことが起こったから、こういうふうにしなさいというようなことが結構多くて、それをやらなかったことによって、また災害が起こるようなことも結構多いんです。

人間は、近道行為をしようとしがちで、ある区画からある区画に行くのに、ここを通らなくてはいけないのに、そういうことをしなかったがために、墜落災害が起きたというのが、結構あります。マニュアルというのは、「災害の記憶」だと言うようなことを、常々言っています。

【藤村】ありがとうございます。もう一つ、実は「現場力」ということについて議論したかったんですが、これは最後に、お一人一言ずつ言っていたきたいと思っています。

【荻山】今日いただいたご意見には、貴重な示唆がたくさんあったと思います。ぜひこれからの取り組みへ反映していきたいと思います。

6月に、JR連合で大会をやるんですが、そのテーマとして、「全てのJR労働者の死亡事故、重大労災0（ゼロ）を実現しよう」を掲げます。

我々はやはり、JR労働者の安全とか作業環境とか、日々の仕事を、きっちりすることが、結果的には、お客様の安全に繋がるんだろうということを強く感じています。その視点からも「現場力」の向上についても議論していきたいと思います。

【前田】「現場力」の向上につきまして、現場で取り組むべき課題が多すぎるので、腰を落착けてやるということが大事ではないかと思っています。

もう一つは、現場管理者の質を高めていくということも大切だと思います。

それから、技術継承の関係では、同じ箇所で同一労働をやるという観点からしますと、JR連合も西日本連合もかなり賃金改善に力を入れています、なかなか採用者が寄ってきません。引き続きやっていきたいと思っています。

スタッフを含め、全員で取り組まないと、 「現場力」は高まらない。 「現場のことを一番知っているのは我々だ」

【蟹江】現場はストレスなく技量を高めることに集中して成果を出していく、これが一番いい姿だと思っています。そのためには、現場の努力として「気付き」というものを、ちゃんと発信していく行為が大切だと思っています。一方で、昨今、ネクタイを締めているスタッフが規程を間違える。作業指示の書類を書き間違える。このような、

一歩間違えれば安全を脅かすということも起こってきます。現場力を高めるには、現場だけでなくスタッフも含めた全員で取り組む姿勢が大切だと思っており、みんなの良い品質を作ろうといった気持ちにならないと「現場力」は高まらないと思っています。

【工藤】労働組合の役員は、「現場のことを一番知っているのは我々だ」ということを、常に胸に抱いておかないといけないと思っています。従業員と一番接しているのは、我々じゃないですか。だから我々が一番職場のこと知っているんだと。そういう思いで、いろんな施策をやっているかなくちゃいけないと思っています。

さっき、タービンの破碎事故の話を見せていただいたんですが、昭和45年の10月24日なんです。10月の24日というのは、長崎造船所における「安全の日」なんです。ずうっと今でも続いています。実は、この日を「安全の日」にしようと言ったのも、労働組合です。

ずうっと長期的な視点で見ていくということができるのは、やはり組合ではないかと思っていますので、そういう活動をしていきたいと思っています。

【左山】「現場力」といわれます。現場に一番こだわって、いろいろ取材するのが、我々新聞記者の仕事です。先ほど、書記長が仰ったように、現場を一番ご存知なのは、組合です。ですから僕は、組合に取材に行っています。

繰り返すようですが、安全に関わるものも含めて、組合のいろんな対策を、組合の名前で、もっとマスコミを使って、外に出していただきたいというのが、僕の願いです。

先ほどもマニュアルの話が出ましたが、マニュアル通りにやったら、マニュアルに欠陥があるのではないかと書くのが新聞ですし、もし、マニュアルから外れて少しでも応用したときに事故を起こしたら、マニュアル通りにやってなかったと批判するのが新聞です。そういう嫌な体質がありますけれど、それも含めて、そういう貴重な体験というのを、外に発信していただきたい。

僕らはその発信情報をできるだけ拾い上げて、いろんなところで、書かせてもらって、公益のためになればというふうに考えております。

連綿として語り継がれる「会社の心の傷」

【藤村】どうもありがとうございます。工藤さんも、先ほど仰いましたが、事故や失敗を風化させないとは言っても、できれば忘れたいことの一つですよ。でも、それを忘れては、安全は成り立たない。きちんと経営されている企業は、やはり過去の自分達がミスをした出来事を忘れません。繰り返し仰います。例えば「味の素」ですと、「総会屋事件でご迷惑をおかけした味の素です」と。もう10年以上も前の話です。何度も仰います。トヨタ自動車の労使は、1950年にストライキをやった話をいまだに言います。約六十年前の話を、「あの時に労使間のコミュニケーションがちゃんと出来ていなかったから、労働組合をストライキに追い込んでしまった」先輩が言うから、連綿として受け継がれていくんですね。そういう過去の悲しい出来事、それを忘れずに、ちゃんと伝えていくということが、「安全」を維持していくために必要だと思いました。

今日、お忙しい中、来ていただきました5人のパネリストの方々に、拍手で感謝の意を表したいと思っています。どうもありがとうございました。