

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、よろしくお願いします。

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。よろしくお願いします。

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



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。

コロナ禍前後の人員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。航空専門学校への入学者も減少しています。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。

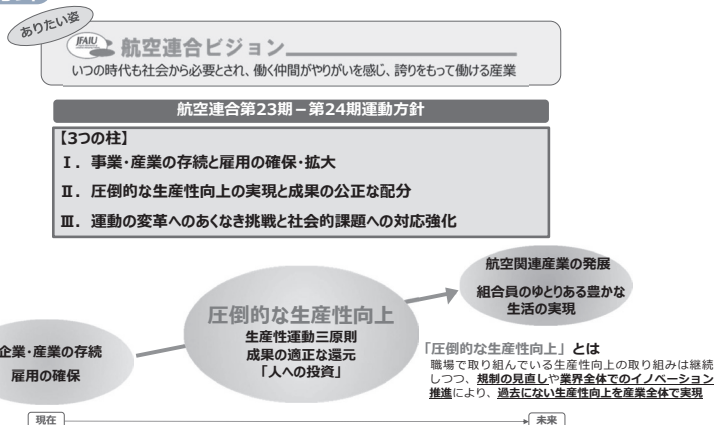
直近では2021年に航空法の一部改正がありました。長年、航空連合が主張してきた内容が附帯決議に反映されています。また、安全に対する取り組みとして、毎年7月に安全シンポジウムを開催しています。昨年は、「JR産業の

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、大幅な人員削減を継続（≒従業員数の年収減）

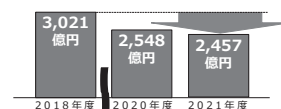
2021年度決算状況

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)

ANA (航空事業・人件費)



JAL (全連結・人件費)



出典: ANA・JAL 決算報告会資料

- 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が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、不慣れた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。

これに伴い、運航の前線であるフロントラインでは「初めて」「変更」「久しぶり」の「3H」の作業や業務が増加しました。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。

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。安全の定義や改革については、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

Change)」といいます。この変更管理の担い手は、安全管理部署だけではなく変革や改革をめざすすべての組織ということになります。安全性に直接影響をおよぼすとは思えない変更であっても思わぬ落とし穴があることもあります。こうしたことを回避するため、間接的に関わっているスタッフも変更管理を意識した計画や企画を練ることが重要になります。

変更管理は「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。

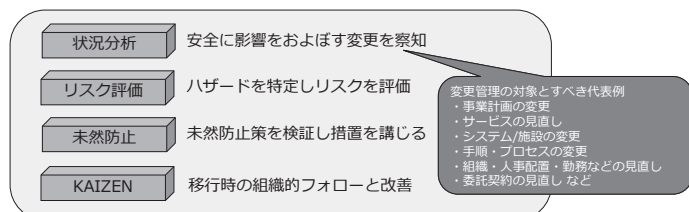
「状況分析」は、企画計画している案件の潜在的なハザード、つまり障害と向き合うことからスタートします。経営状況が厳しい場合は、見えないプレッシャーやバイアスが生じやすいため、コスト効果や納期に目が行きがちです。プレッシャーという見えない敵との闘いですから、変更管理の要否判断が誤ってしまうこともあります。ですから、労働組合は変更管理の実施をしっかりとチェックしていくことが必要となります。

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

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 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 作業員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ベクトルを伝える 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「KAIZEN」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「KAIZEN」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した。

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自ら気づき、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。

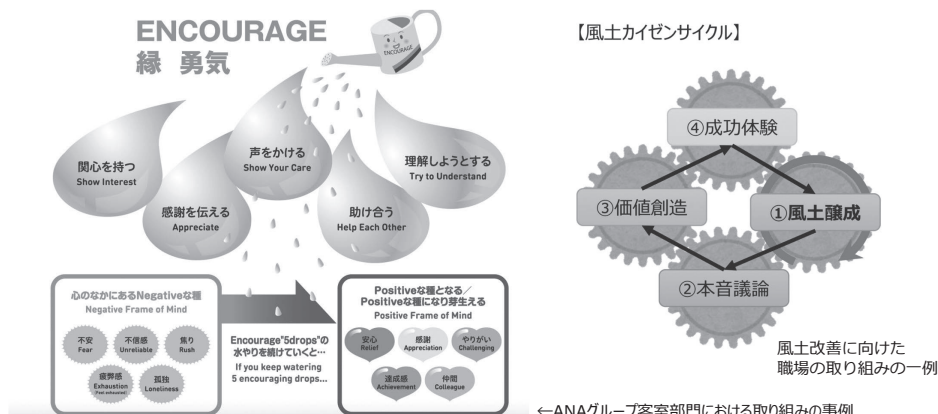
続いて未然防止ですが、最も重要で効果的なことは、チェックリストを確認しながらマニュアルをつくることです。また、「アサーション（自己表現）」も有効です。クルー間には権威勾配がありますが、それにとらわれることなく業務中に不安や疑問があれば、躊躇せずアサーションします。アサーションは感謝の気持ちを持ちながら受け止め、行動することで完了とし、これを職場の文化として根づかせていくことが非常に重要だと考えています。この「アサーションを文化として根づかせる」には、心理的安全性を高める取り組みも求められるでしょう。日常の対話や会話、雑談の時間を意図してつくることなどで地道に積み上げていきたいと考えます。

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ろうと、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に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、「社会変革と向き合い、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、これは避けられません。

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てということですが、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 JRR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 **星 健児 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できてしまふ。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が、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ことなのです。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す

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る、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先の生活の苦しさにとらわ



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

JR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しょう。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

いるといいますし、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。航空業界ではボーン・セロや基本給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1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たと、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、リスク情報があつ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

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つていても現場から「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す。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

まうものなのです。ですから、たとえ改善がすぐにできなくても、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るわけではないよ」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、鉄道は協力的な人たちを含めて全体で成り立っている産業だと思っています。そのため協力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。

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つて、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

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ひますが、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、貞蒨上席はどうお考えでしょう



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**



か。
貞効 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。
ほかにも、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

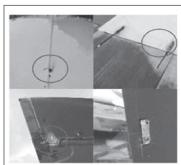
出典：国土交通省



ドローンを用いた航空機外部点検

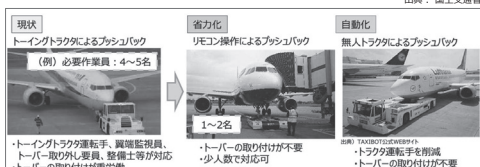


出典：ANA



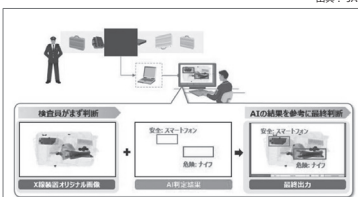
空港グランドハンドリングの省人化・自動化

出典：国土交通省



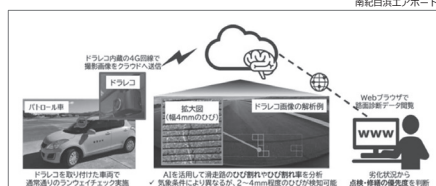
保安検査を支援するAIの実装

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。
貞効 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む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すが、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とは得意なものがあると思います。単純な作業を繰り返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
安全をしつ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。

コンピューターのように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
だと思います。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
ついてしつかりと考えて、システ
ムをつくっていくことが大事で
しょう。



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。

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う。
そういう傾向があるという前提で、
しつ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、どんなふうに運用す
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つ
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。現場に行っ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っています。

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う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っていたということも聞かれています。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で

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

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あり、そういった新しい技術を使う際には「これ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っ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っています。

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、そうはいっ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

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、

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ければ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ければなりません。技術継承の部分であるとかコスト面を考慮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っていかなければなりませんが、向き合うにあたっ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ってまいりたいと思います。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発想にはなかなかないという

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とは冷静に見つめていた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吸いあげて、このようなJR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く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。

そのためにも労働組合という機能はとても重要になってくるはずです。ある調査において、緊急事態宣言時にテレワークがどれくら

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くのです。

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りたいと思いますので、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とを前提に置いての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、これも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るように



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努力は怠らないようにしなくてはならないでしょう。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応えてくれる、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いて、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。それによっ

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いとなると、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お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も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、それ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らうとも思います。

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。

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では、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

う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

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

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

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、社会の変容に適応するための新技術とい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かなくはポスト・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な吸い上げ会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が、なかなか進められない。それを今後はきちんとやっ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のことです。今、コロナ禍で赤字決算が続いています。新技術の導入、省力化などです。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く、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。私たちとしても共感して、どのようにしてこれに取り組んでいく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きましたし、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で、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

ミュニケーションをとっていくということで、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



キャンペーンで配布されたクリアファイル

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のですが、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、お話をした皆様の中で、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すたら、ぜひともお教え願いたいのです。

司会 では、大瀧局長からアサーションの導入という事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勾配があるということを踏まえて、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ています。

広めていくためには、お話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」と言って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います。

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。

