

特 集



鉄道の安全と 運輸安全マネジメント制度

【日本一安全な鉄道を目指す小田急電鉄の取り組み】

TOP INTERVIEW

「日本一安全な鉄道」を 基本理念に。

鉄道は最も安全な輸送手段——。

誰もがそう思っていた中での福知山線の脱線事故は、
鉄道事業者にとっても大きな衝撃だった。

事故の翌年の2006年10月、国は運輸安全一括法を制定し、
運輸安全マネジメント制度の導入を開始する。

小田急電鉄株式会社も制度導入に伴い、

経営トップを最高責任者とする安全管理体制を構築、

「日本一安全で、安心な小田急」の実現に取り組んでいる。

小田急電鉄株式会社 大須賀頼彦取締役社長にお話をうかがった。

小田急電鉄株式会社
取締役社長

大須賀 頼彦
Yorihiko OSUGA

写真提供●小田急電鉄株式会社 文●茶本 環（ジャーナリスト） 撮影●織本知之



鉄道の安全と 運輸安全マネジメント制度

〔日本一安全な鉄道を目指す小田急電鉄の取り組み〕



運輸事業の安全を根幹から見直す

——運輸安全マネジメント制度の導入について、鉄道事業者としてのお考えをお聞かせいただけますか。

大須賀 制度導入のきっかけとなった福知山線の事故は、われわれ鉄道事業者にとっても、極めてショックな事故でした。2007年6月に航空・鉄道

事故調査委員会から出された「鉄道事故調査報告書」では、事故原因として、設備面や運用面、さらには職員の管理体制に対しても厳しい指摘がされています。われわれ民鉄も、同じような環境下で、同じ法律に基づいて事業を行っていますので、「同様の事故は絶対に起こしてはならない」ということを、改めて強く意識しなければなりません。

鉄道の歴史は、いわゆる経験工学の積み重ねです。起きてしまった事故を分析し、安全保守の開発と改善を何度も繰り返すことで発展し、安全性を成熟させてきました。今日、機械の性能は向上し、設備も整い、訓練された職員が業務を行っており、鉄道の運行システムは成熟している——誰もが思っている——だからといって、鉄道が全く安全であると考えるのは、単純です。鉄道は、ひとつ間違えば凶器にもなりうるのだという緊迫感を、事業者は常に持っていないければならないのです。これまで、安全は事業者が主体となって

考えるものでした。しかし、福知山線の事故を正面からしっかりと捉えて、鉄道をはじめとする運輸事業の安全を根幹から見直そうと国が動き出した。事業者だけではなく、国も一層、主体的に運輸事業の安全確保に取り組んでいく。運輸安全マネジメント制度の導入は、まさに時宜を得た施策であったと思います。鉄道事業者は地道な努力で安全確保に取り組んできました。しかし、あの事故を受けて、われわれ鉄道事業者も、もう一度ゼロから安全の確保について見直し、よりよい取り組み態勢について検討しようとしていたところでした。

これからは、個社単位ではなく、鉄道事業者が一体となって全面的に取り組まなければならない時代です。相互直通など事業者が提携していますから、限られた社だけが頑張っても仕方ありません。事業者の意識を揃えることが重要なのです。極端な言い方をすれば、利益ばかりを追求し安全やサービスを疎かにする会社がひとつでもあれば、鉄道全体がお客さまの信用を失くしてしまいます。国が同一基準で各社を評価し、全体のレベルアップを図ることは非常に大事だと考えます。

——運輸安全マネジメント制度は、安全確保における経営トップのコミットメントを義務づけています。

大須賀 経営トップが先頭に立って安全というものを社内に浸透させなさいということですね。経営が成り立っていることは前提条件として当然なのですが、鉄道事業にとって安全が一番で、安全以上のサービスはないぐらいの意識を持って経営しているかどうか、これは非常に大事なことだと思います。企業利益を優先して、効率化・合理化を無理をしても推し進める、これは問題です。

安全を現業だけに任せるのではなく、トップ自らも先頭に立って取り組むことで、さまざまな安全施策の導入をよりスピーディーに判断し、実行していくことが必要です。

——グループ全体としては鉄道事業の「安全」と「経営」をどのように位置づけていらっしゃるのでしょうか。

大須賀 「鉄道事業は安全第一」という意識を、小田急グループとしても、経営の中心にしっかりと据えています。小田急グループの根幹は鉄道であり、鉄道の安全がすべての事業の原点だと言えます。お客さまが他の事業を利用されるのも、鉄道の安全・安心・サービスが原点になっている、という認識がベースにあります。

小田急は都市圏の方々に、買い物や通勤通学など普段の生活路線としてご利用いただいています。そのとき、他に選択肢がないから嫌々お乗りになるのか、好感を持ってご利用くださるか、で、その後の展開が随分変わってきます。電車に抵抗がなければ、小田急の

百貨店やホテルも抵抗なくご利用いただける。小田急だから安心だという評価につながっていきます。お客さまに信頼されるような鉄道運営をすることが結果的に、鉄道以外の事業にも大きな価値をもたらすことになるのです。

実は、鉄道の信頼ほど大きな商品価値はないのです。お客さまもCSRを重要視される時代です。鉄道の安全・安心は、あらゆる事業の根幹となるものだと考えています。

社員の意識向上と連携強化が顕著に

——安全対策の先頭に立つて取り組む中で、お気づきになられたことはありますか。

大須賀 2006年に安全管理規程を制定し、2008年6月には「情報の共有化」をテーマに安全管理体制を大幅に見直し、よりスムーズに情報伝達を行える体制に整えました。

例えば、安全対策の一環として、私が定期的に現業に向き話し合う現業懇談会を行っています。以前から何でも話し合える環境づくりに努めてきた甲斐もあって、実にさまざまな意見や感想が出てきます。「こんなヒヤッとした経験をした」「ひとつ間違えば事故になるような、こんなことがあった」ヒヤリ・ハット情報もいろいろ上がってきます。しかし、そんなふうにながてくる貴重な意見やヒヤリ・ハット情

報も、職場内で話題になることはあっても、全社的に体系立てて生かされてこなかった。「情報の共有化」がなされていなかったわけですね。

現業から上がったヒヤリ・ハット情報はきちんと記録し、担当する部門でその手当てを行う。現状を改善し、やり方を修正する。注意書きを貼ったり、作業マニュアルを少し変更することで、その危険性が排除されるケースということは結構多いのです。

一例ですが、こうしたことから全社的に取り組むようになりましたから、非常にいい方向に向かっていると思っています。



異常時総合訓練で訓示する。

——社員の方々の意識の変化は、お感じになりますか。

大須賀 ええ。私自身、この安全管理体制の最高責任者であるわけですから、話をひとつするにしても力が入ります。社長が本気で考えている、自分たちも本気で取り組もう——そんな社員の意識の変化は、肌で感じます。

おそらく各個人にしてみれば「自分の役割はきちんと果たしている。安全行動をとっている」と自信を持って言える、でも「他の職場は分からない」というのが正直なところで、気持ち的には引いた部分があったのではないのでしょうか。

それが「私が先頭に立つて安全に取り組む。君たちも一緒に取り組もう」とすべての職場、すべての社員に声をかけることによって「うちの会社は自分の職場だけではないんだ。すべての職場がそういう意識でやろうとしているんだ」と分かってくる。自分が小田急電鉄という大きな機械を動かす大切な歯車のひとつであるということ、みんなの力で動かしているのだということが分かり、自らの職務について自信や誇りが生まれてきます。

そうすると、例えば車掌がホームで「駅員があの場所ですという動作をしてくれれば、より安心だし安全だ」とか、駅員が「あの場所に運転士用のサインがあったら、もっと楽じゃないか」とか、他の職場のこともより具体的に

考えるようになるわけです。

鉄道の運営システムは、たくさんの部署が連携することで機能しており、相互の連携が非常に重要です。また、そのシステムは非常にきめ細かくできていて、それぞれが自分の業務範囲だけを見て動くだけでも、十分うまくいく仕組みになっています。そうであるがゆえに、自分の目の前しか見てこなかったという部分があったのかもしれない。しかし、本来はそうではない。まず全体をきちんと動かすことが一番大事なのです。自分の任務を果たすことはもちろん大事だけれども、それ以上に、全体がきちんと動くことが大事だ。自分はその中の個々であるという意識があれば、隣の歯車との連携の重要性に気づくわけですね。

——そのような社長のお考えから「日本一安全な鉄道を目指して」が生まれたのでしょうか。

大須賀 安全に対する基本理念ですね。小田急が何を目指しているのか、分かりやすく表現したかった。「日本一安全な鉄道を目指して」という基本理念を掲げる限りは責任重大です。万が一、事故を起こしたらどうするのだ、と思う人もいるかもしれない。でも私は、絶対に当社は事故を起こさない自信があるのです。それだけ私は、社員を信頼していますから。

——現業の方々も意識が高く、積極的



鉄道の安全と 運輸安全マネジメント制度

【日本一安全な鉄道を目指す小田急電鉄の取り組み】

大須賀 これは小田急の伝統ですね。もともと小田急は関東圏の私鉄では後発だったので、努力しなければならぬ部分も多く、社員の気風もそのように培われてきたのだと思います。

先ほど小田急が都市圏の生活路線だと申しましたが、もう一つ、ロマンスカーを持っています。これはお客さまに選んで乗っていただく観光路線で、お客さまを大切にしようという気持ちで非常に強い。細かい話ですが、路盤が悪いと電車が揺れて、車内でコーヒーやビールがこぼれますね。ですから保線担当者は一所懸命路盤を強くしたのです。それで小田急は乗り心地が



現業懇談会を行う大須賀社長。

いいと言っていただけになった。保線担当が頑張れば、電気や車両担当も頑張るようになる。先輩から後輩へ、伝統的にそれが守られているのです。この伝統を維持し、さらに高めていくことが大事だと考えています。

——社員のモチベーションはどのように保たれているのでしょうか。

大須賀 時には雑念も入るし、気が緩む時もある。常に仕事に神経をきちんと持っていかなければ忍耐力もありませんが、やはり「安全第一」の意識を高めることだと思います。極端な緊張感はありませんが、仕事に真面目から向かう気概が必要です。

そのためには、社員に「この会社で働きたい」「この会社で働くことが自分の自己実現だ」、自分の生き甲斐を感じられる仕事だと思ってもらいたい。鉄道は社会のインフラであり、お客さまの生活の大事な部分を任されているわけですから、社会の中で大切な仕事に就いていると思っていほしいですね。

信用・信頼・愛・尊敬される企業へ

——「安全」と「安心」を掲げながら小田急が目指す到達点とは、どのような企業の姿なのでしょう。

大須賀 私が社員に話すときによく使う言葉に「信用・信頼・愛・尊敬」があります。これは人間同士に例えると分かりやすいのですが、嘘をつく人、

誤魔化す人は信用されません。常に信用される人間ならば、自然と「あの人大丈夫」「これは彼に任そう」と信頼される人間になります。信頼が続けば、今度は愛される存在になる。「彼が一番いい」「みな彼が大好きだ」。さらには「あんな素晴らしい人になりたい。あの人を手本にしよう」と尊敬される存在になる。

企業も全く同じなのです。ただひとつの偽装であつても、それが露呈した途端、信用されない企業になる。法令を守り、義務を果たし、きちんと利益を上げて納税し、社会に貢献している企業は信用される。それを積み重ねることによって「あの会社の商品なら大丈夫」と信頼される企業になる。「あの会社の商品がいい」と愛されるようになり、もつとよくなると「あの会社は最高の会社だ」とみんなから尊敬されるようになる。これが昔から言うエクスレントカンパニーです。

実際、そうした尊敬される会社というのは世界にいくつもないと思います。が、私は社員に、小田急はそこまで目指すべきだと話します。今、小田急の鉄道は「信頼」と「愛」の中間ぐらいでしょうか。早く皆さまから愛される会社になって、尊敬される会社を目指そうと言っています。

そのためにはまず、現在の鉄道の信用レベルを100%にしなければなりません。例えば、大切な用があり

絶対遅れてはいけない時、私たちは普段より早く出かけるようにします。電車が遅れるかもしれないという不安があるからです。あるいは踏切やホームなどで不可抗力な事故が起きるかもしれない。

ただ、これらの問題を解決するためには、個社単位ではなく、国を挙げて設備面の対策を練ることが必要だと考えています。そうすれば、鉄道はもつと伸びるはずです。これだけ効率的で、安全に、快適に輸送できる鉄道には、それだけの価値があるのではないのでしょうか。

安全と安心——

「尊敬される会社」
を目指す。

