

## 特集：安全・安定輸送を支える「実践力」の養成

[東京メトロ 総合研修訓練センター探訪]



「世界トップレベルの安心」の  
提供を目指し、  
社員一人ひとりの  
力を磨く。

全国的に人口が減少傾向を見せる中、人口集中が続く東京都心部では、輸送需要が拡大している。世界の大都市の中でも突出した輸送密度を有する東京メトロ。2年後に迫った東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催、そしてポスト2020年に向け、ハード・ソフト両面にわたる各種施策を加速させている。2016年4月には、江東区新木場に人材育成の新たな場となる「総合研修訓練センター」を開設。同センターでは、体系だった教育プログラムが実践されている。都市鉄道としての現状とこれから、その中にある人材育成について、山村明義代表取締役社長にお話を伺った。

東京地下鉄株式会社代表取締役社長

# 山村明義

Akiyoshi YAMAMURA

文◎茶木 環

撮影◎織本知之

写真提供◎東京地下鉄株式会社



# 特集：安全・安定輸送を支える「実践力」の養成

【東京メトロ 総合研修訓練センター探訪】



2017年3月にデビューした日比谷線新型車両13000系。

## 東京都心部への人口集中が継続

——最初に、近年の鉄道事業環境の現状について、お伺いしたいと思います。

山村 鉄道事業を取り巻く環境として、まず都心部への人口集中があります。特に再開発が好調で、オフィスの新規需要が非常に活発です。都心5区ではオフィスの新規需要面積が直近5年間、高水準の状況が続く、当社沿線20区の人口も増加傾向が続いています。2013年以降は特にその傾向が強くなり、当社の定期運輸収入は毎年増加しています。

また、ここ数年、1日乗車券や他社と連携したメトロパスなどの企画乗車券により休日を中心にお出かけ需要を創出してきた面があり、定期外運輸収入の増加につながっています。

外国人のお客さまのご利用増も顕著で、訪日外国人や地方にお住まいの方に、東京を楽しんでいただけるように、

引き続き各種の施策を展開していきたいと考えています。

もう一つ、輸送需要のトピックスとしては、2018年3月の小田急線複々線化の完成があります。当社では千代田線のダイヤを改正し、代々木上原から小田急線に乗り入れる直通列車を朝夕の時間帯に増発しました。特に朝ラッシュ時には霞ヶ関―代々木上原駅間で10往復増やしており、都心方面への混雑緩和や利便性向上につながっていると思います。特急「ロマンスカー」の増発も、新たな需要創出に寄与しています。有楽町線、半蔵門線、南北線においても、朝夕の通勤・通学時間帯を中心に直通列車を含めた増発を行い、利便性向上に努めています。

## 世界トップレベルの安心を提供する

——グループ理念の「東京を走らせる力」についてご説明いただけますか。

山村 グループ理念は、長期的な視点で東京メトログループの将来のありたい姿を示したもので、特殊会社化した2004年に制定しました。「鉄道事業を中心とした事業展開を図ること、首都東京の都市機能を支え、都市としての魅力と活力を引き出すとともに、優れた技術力と創造力により、安全・安心で快適な、より良いサービスを提供する。そして、東京に集う人々の活き活きとした生活に貢献する」と

いうメッセージを込めています。

——今年度が最終年度となる中期経営計画「東京メトロプラン2018」では「安心の提供と成長への挑戦」を掲げられています。具体的にはどのような取り組みを行われましたか。

山村 「安心の提供」については、世界トップレベルの安心を提供する地下鉄を目指して、ハード・ソフト両面での施策をこれまで以上に加速させて取り組んでいます。まず自然災害対策では、首都直下地震等に備え、構造物の耐震補強工事など震災対策を進めています。また、台風、豪雨に備え、中央防災会議「大規模水害に関する専門調査会」最終報告や東京都洪水ハザードマップにおける浸水エリアを踏まえた大規模浸水対策として、駅出入口の止水板の改良、腰壁の高上げ、駅出入口の完全防水化を実施するほか、坑口（トンネルの入口部分）への防水ゲート設置など浸水対策を進めています。それから、ホームドアの整備です。車両のドアとホームドアの位置を一致させる必要があるため、車両には定位置で停止するATO（自動列車運転装置）を搭載し、車両のドア幅が広い路線や、車両のドア位置およびドア幅が異なる列車が運行されている路線については、大開口のホームドアを設置しています。

現在、9路線中、丸ノ内線・有楽町線・南北線・副都心線の4路線が全駅

に設置済みで、残り5路線については銀座線が2018年度上期、千代田線が2019年度、日比谷線が2022年度、半蔵門線が2023年度、東西線が2025年度に完了予定です。

また、併せて新型車両の導入や既存車両のリニューアル工事により、安全性の向上に取り組んでいます。

## まちづくりと一体となった駅改良

——輸送サービスの改善についてはいかがでしょうか。

山村 混雑緩和を目的とした駅の改良や設備整備を進めています。特に混雑率の緩和が喫緊の課題である東西線においては、南砂町駅におけるホーム増設による2面3線化、茅場町駅のホーム延伸と木場駅のホーム拡張など大規模改良工事が進んでいます。また、飯田橋―九段下駅間における折り返し線の整備を進めており、供用が開始されれば、列車の増発が可能となります。増発しても電車が滞らないように、各駅の改良工事を進め、混雑・遅延対策とともに、より便利で快適に地下鉄をご利用いただけるようにしたいと考えています。

——バリアフリー設備の整備も進んでいます。

山村 バリアフリー設備は東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて非常に重要な課題で、全



銀座線上野駅に整備されたホームドアと完全防水型の駅出入口。

——まちづくりと一体となった事業として行われています。

**山村** 地下空間を大きく豊かにすることは、安全性だけではなく、お客さまの快適性・使いやすさや、街の発展にもつながります。その好例として挙げられるのが銀座線の虎ノ門駅で、駅周辺の大規模な再開発を契機に、再開発事業と連携してホーム幅を広げ、ビルの中にホームと地下広場をつくることになりました。

同じように虎ノ門の再開発で日比谷線につくる新駅もビルと地下空間がつながり、バリアフリー化が進んで駅と街との回遊性も豊かになりました。

このように駅周辺で計画されているまちづくりと一体となって駅改良を進めていくために、近隣の不動産所有者と連携し、まとまりのある区画を確保して、駅直結のエレベーターやエスカレーター、さらには地下空間と一体となった建物等の整備を目指しています。

直近では、半蔵門駅のケースがあり、まとまった区画を確保して、エレベーター、エスカレーターを整備し、地上部には不動産開発を実現しました。まちの活性化と鉄道需要は一体であり、何よりご利用のお客さまに喜んでいただける。駅の快適性・利便性の向上を目指すと同時に、まちづくりに

も大いに寄与していきたいと考えています。

——地下空間を地上と融合させる方向性へと変わってきているのですね。

**山村** これまでは地下から地上へつながりという考え方でしたが、地下と地上を一体の空間として感じていただける地下鉄駅を目指したいと考えています。

### 事故を二度と繰り返さない決意

——鉄道の安全・安定運行に向け、東京メトロにとって、安全性向上にはこれから何が必要であるとお考えですか。

**山村** 鉄道事業の根幹は、安全です。

私自身、若い頃に工務部の現業に通算6年ほど在籍し、その経験から、日々の列車の安全運行には十分に行き届いたメンテナンスとオペレーション能力が不可欠であるということ強く認識しました。

また、当社は2000年に日比谷線の列車脱線衝突事故を起こしました。当時、私は線路保守部門の管理者でしたが、このような事故を二度と起こしてはならないという固い決意は、当社にとって揺るぎないものとなっています。この事故の教訓をしっかりと活かしていく。社長として、事故の再発防止だけでなく、事故を未然に防ぐ決意を、形にしていかなければならない

と考えています。全社員一人ひとりが常に安全を追求して行動し、事故の発生を未然に防ぐ。そして全社が一丸となって、さらなる安全文化を築き上げていく。「たゆみなき安全の追求」が、われわれ東京メトログループの使命であると考えています。

そのためにも、人材育成は非常に重要です。新木場に2年前に完成した総合研修センターを最大限に活用するなど、座学だけではなくさまざまな訓練を通して「実践力」を高め、東京メトロが目指す安全と安心を支える人材を育てています。

——総合研修センターができて、従前の研修センターと比較すると、どのような点が変わりましたか。

**山村** 「訓練重視」が一番大きなポイントになっていると思います。従前の研修センターにも、自動改札機や券売機など、実機で駅を再現した設備があり、そこで行うさまざまな訓練が駅社員の実践力向上につながりました。

総合研修センターは「総合」という名が付く通り、駅だけではなく、運転、車両、工務、改良建設、電気、各部門の訓練に必要なすべての研修設備が揃っており、部門別の訓練はもちろん、部門横断の総合訓練も行う。訓練重視、実践力の習得と向上を目指しているのが大きな特徴です。

——それまで、総合訓練は別の場所で行われていたんですね。

駅へのエレベーターのルート整備と多機能トイレの設置を進めています。また、近隣に大きな病院がある駅やオリンピック・パラリンピックの競技会場最寄り駅を優先的に、エレベーターによる複数ルートを整備するとともに、乗り換えルートの整備も積極的に進めています。

——銀座線の各駅の改良工事も進んでいますね。

**山村** 駅が「まちの地下1階」となるように、銀座線の全駅リニューアルを進めています。「伝統×先端の融合」をコンセプトに、昨年、浅草方の下町エリアが完成し、今後、商業エリア、銀座エリア、ビジネスエリア、トレンドエリアと区分して順次実施して行きます。現在は、商業エリアで工事が行われているところですが、リニューアル後の駅はお客さまから非常に好評で、とても励みになります。



## 特集：安全・安定輸送を支える「実践力」の養成

[東京メトロ 総合研修訓練センター探訪]

**山村** ええ、地下の留置線や車両基地など、営業線とは異なる環境下で行ってました。総合研修訓練センターには、駅や指令所、軌道やトンネルなど営業線と同等の設備が整っていますので、あらゆるシーンを想定して、全職種が一堂に会した本番さながらの訓練も可能になりました。

さらに、過去の事故に学び、二度と起こさない、未然に防止する、安全を未来につなげていく決意の場として「安全緊想館」を開設しました。安全緊想館で事故の教訓を学び、その後、中目黒にある日比谷線の事故の慰霊碑に行つて安全の誓いを新たにすると安全研修を、私を含めてグループの全役職員が受講しています。一巡するのに2年かかりますが、2年に1度、全役職員が受講する研修として、永続的に続けていきたいと思っています。

——日比谷線の事故以降に入社された方も多くなっていると思いますが、同じ思いを共有されるためには、どのような取り組みをされていますか。

**山村** あの事故を経験していない社員が6割を超えていますので、安全に対する認識をしっかりと持つってもらうことが重要だと考えています。

例えば、安全緊想館で過去の事故の教訓を学び、誰もが起こし得るヒューマンエラーを起こさないためにはどうしたらいいのかを考え、未然に防ぐための「気づき」を養っていく。いろいろ

な訓練を通して、さらに実践力を高めていく。何より大切なのは、安全に対する一人ひとりの強い決意です。「志」という言葉を私は大事にしていますが、安全を守る志がお客さまの信頼につながる、社員に伝えていきます。また、安全緊想館をそうした志を育む修練の場として位置付けています。

——知識や技術と同様、志や意識を育てることですね。

**山村** これは地下鉄の父である早川徳次が重視していた考えです。人材育成にも非常に注力しており、1938年には神奈川県逗子に、自身が理想とする研修施設「聖智寮」をつくりました。また、自分の考え方をまとめた『社員讀本』を発行しています。「およそいかなる世にも仕事をすると大切なものは人である」と述べており、忙しい中でも社内行事に積極的に参加して、人の和を大切に、社員の一体感の醸成に努めていました。こうした知識や技術だけではない、人格形成も重視した人材育成のあり方を、東京メトロのDNAとして大切に受け継いでいきたいと思っています。

——海外鉄道事業の展開にも力を入れています。ハノイ、ホーチミン、マニラ、カイロなどの各都市の都市鉄道が円滑に運営されるように、人材育成や技術支援、メンテナンス支援を実施しています。これまで蓄積したオペレーションとメンテナンスの都市鉄道運営ノウハウを活かし、鉄道事業のトータルオペレーターとして強みを発揮するなど、海外鉄道事業の新たな展開にチャレンジしていきたいと思っています。

——東京オリンピック・パラリンピックも2年後に迫りました。

**山村** 2013年の東京開催決定を受け、社内に「2020年東京オリンピック・パラリンピック対策推進本部」を設けて、地下鉄事業の安全・サービスを総点検しました。その結果を踏まえて立ち上げたのが「東京メトロ・魅力発信プロジェクト」で、「沿線地域との連携、東京を楽しく」「地下鉄をわかりやすく快適に」「世界トップレベルの安心でお出迎え」の三つのキーワードに基づく各種施策を推進し、大会の成功に貢献していきたいと考えています。

### 2020年の輸送計画に向けた準備

——海外事業も展開されています。

**山村** 「東京メトロプラン2018」の柱の一つである「成長への挑戦」とし

て、海外鉄道事業の展開にも力を入れています。ハノイ、ホーチミン、マニラ、カイロなどの各都市の都市鉄道が円滑に運営されるように、人材育成や技術支援、メンテナンス支援を実施しています。これまで蓄積したオペレーションとメンテナンスの都市鉄道運営ノウハウを活かし、鉄道事業のトータルオペレーターとして強みを発揮するなど、海外鉄道事業の新たな展開にチャレンジしていきたいと思っています。

——大会期間中の輸送についてはどのような準備をされていますか。

**山村** お客さまの流動予測の精度を上げて関係機関との連携を強化し、人の流れが集中

