

■パネルディスカッション

<コーディネーター>

酒井ゆきえ

フリーアナウンサー

<パネリスト>

平垣内久隆

国土交通省大臣官房危機管理・運輸安全政策審議官

安部誠治

関西大学社会安全学部教授

古宮洋二

九州旅客鉄道株式会社 取締役常務執行役員

須和憲和

神姫バスグループ 株式会社ウエスト神姫 代表取締役社長

高尾和俊

上野トランステック株式会社 常務執行役員

青戸一登

KONOIKE GROUP 株式会社 K グランドサービス 代表取締役

(ー1:46:05)

コーディネーター：皆様、おそろいでしょうか。それでは、ただいまよりパネルディスカッションを始めさせていただきます。私はただいまご紹介いただきました、コーディネーターをつとめます酒井ゆきえです。どうぞよろしくお願い申し上げます。

さて、このパネルディスカッションのテーマは、シンポジウムのテーマ同様「人材不足に起因する安全への課題と対策」でございます。パネルディスカッションは、本日のご講演やご報告を、皆様に念頭においていただき、現在の大きな課題の1つである人材不足に起因する安全への課題、そしてその対策について、パネリストの

皆様の議論を通じて、今日お越しの参加者の皆様と共有していくことが目的でございます。

まず、このパネルディスカッションの進め方でございます。各業界における人材不足の現状や課題について、パネリストの皆様のお考えを確認していきたいと思えます。そして皆様が、その課題に対してどのように取り組まれているのか、また、どのように対策を講じていくべきなのか、こうしたことについて議論を進めてまいりたいと思えます。

また、各課題の解決に向け、行政や関係者に期待したいことがありましたら、パネリストの皆様からご提案をいただきたいと思えます。

それでは、本日のパネリストの皆様をご紹介させていただきます。皆様から向かって左側から順に、ご紹介させていただきます。

先ほど基調講演をしていただきました関西大学教授の安部様です。安部様は交通運輸の安全を中心とした公益事業の経営と安全マネジメントに関する研究を専門としていらっしゃいます。本日は専門的な見地からアドバイスを、どうぞよろしくお願いいたします。

そして、事例報告をしていただきました、九州旅客鉄道株式会社、取締役常務執行役員の方古宮様です。よろしくお願いいたします。

お隣、株式会社ウエスト神姫、代表取締役の須和様です。よろしくお願いいたします。

お隣、上野トランステック株式会社、常務執行役員の高尾様です。よろしくお願いいたします。

お隣、株式会社 K グランドサービス、代表取締役、青戸様です。どうぞよろしくお願いいたします。

皆様には、事業現場で様々な取り組みを実践された中での実感なども含め、具体的にお話を聞かせていただきたいと思えます。よろしくお願いいたします。

そして最後に、国土交通省の平垣内大臣官房危機管理・運輸安全政策審議官です。よろしくお願いいたします。平垣内審議官には、政府として、運輸安全政策を推進している立場からのご発言をいただきたいと思えます。人材不足についての問題意識や、皆様のご意見に対する受け止め方などを中心に伺います。どうぞよろしくお願いいたします。

さて、先ほど、各事業者の皆様からのご報告において、各社において様々な人材確保や人材育成の取り組みを通じて得られた成果、そして今後の課題について、お話ししていただきました。ここで改めまして人材不足の現状、そして安全上の課題について皆様にお聞きしてまいりたいと思えます。

まず、安部先生にお伺いいたします。お話もいただきましたが、人材不足が引き起こす安全性の問題、影響、課題について、ここで改めてお話をさせていただきたいと思います。お願いします。

安部：運輸安全マネジメント制度は、冒頭にもお話がありましたが、2005年にJRの福知山線事故など、運輸業界でいくつかの事故、重大インシデントが続いたことで、運輸の安全を向上させるために2006年から始まりました。12年間続いて、確実に成果が上がっています。各運輸の事故件数は減少傾向にあります。特に鉄道は、列車事故の数が減っているのが確認できます。

一方で、12年前にこの制度が始まったとき、すでに運輸業界において担い手の高齢化が問題になり始めていましたが、今ほど切実ではありませんでした。この12～13年間の変化を見ると日本社会の人口減が本格化して、人材確保の問題は、運輸の安全にとっても非常に重要な問題になってきました。その意味で、今年、このテーマになったのは、時宜を得ていると思います。

運輸事業というものは、熟練技能、スキルが必要です。スキルのレベルは様々あります。高度なパイロットの運航スキル、整備士の整備スキルなどから始まって、事業用自動車の運行にもスキルが必要です。また、技能を含め、運輸にはシステム的にそれを動かす技術が必要です。

人材不足によって、1つは、世代間の技術の継承が困難になること。たとえば、先ほど海運のお話がありましたが、Web教育といったような、新しい新技術を使ったものも始まっておりませんが、高齢化が進むと、こうした新しいものへの対応がなかなかできなくなってきました。これまでの運輸における伝統的な技術の継承と、新しい技術を積極的に取り入れること。これら2つへの対応によって、安全を確保していくこととなりますが、これが円滑にできにくい。まず、こうした面があると思います。

2つめは、高齢化が進むと、健康起因の事故等の増加という問題が起こります。従業員の皆さんの健康管理や健康維持をどうするか、そのチェックをどうするか。従来はアルコールチェックや走行環境の注意だけをしていれば、運行前点検としてはそれで済んでいたわけですが、健康状態のチェックというのが極めて重要になってきています。

人材不足が安全に与える影響の3つの点ですが、私は、事業用自動車事故調査委員会の委員もしています。委員会の審議に上がってくるいろいろな事故事例を見ると、今日お越しの事業者の皆様はそうではないと思いますが、人手不足が深刻で、無理な運行をしているケースが目立っています。本来は改善基準告示で休ませなければいけないのに、それを無視した運用が行われています。改善基準告示は、最低限の

基準ですが、それさえ守られていない実態があります。これが安全を阻害する要因になっています。

最初の発言として、とりあえず、以上3点について問題提起させていただきます。

コーディネーター：ありがとうございます。

今いくつか、技術面の継承などの問題をご指摘いただきました。

続いて、九州旅客鉄道、古宮様にお伺いしたいと思います。

先ほどの事例報告での、国鉄時代の終わりの頃の新規採用抑制。それによって、世代の断層ができてしまったと、はっきりとグラフで示していただきました。それにより、技術の継承の問題が起きているということですが、それも含め、世代の断層によって、どのような課題が生まれているのか、そのあたりをお話しいただいてもよろしいでしょうか。

古宮：それでは私から、世代の断層というところでお話をしたいと思います。世代の断層は、九州という狭いエリアでも、地域ごとに全然違います。大きな構成は一緒なのですが、たとえば、55歳、60歳になると社員がすぐ辞めるところと、ずっと働くところとがあり、それはエリアごとに全然違います。また、職種でも違います。車両関係、保線関係、信号通信関係、そうした業種ごとでも現在の構成がかなり違います。ですから、一概には言えないところがあります。

先ほどの話の中で、グラフを出させていただきました。20年前、1998年には20代が少しいて、7割8割は50代の社員、という職場が10年後、つまり今から10年前になります。20代30代だけで職場がまかなわれている。こうしたこともあります。そうしたところのほうが、技術が先に、社員が成長している。こうしたこともあります。実際、今、私どもの社員の中では平成ヒト桁入社、40代の社員がいろいろな現場で、ほぼ中心になっている。結果として、その世代の断層が、今の時点では良い方向に社員の成長を促した、ということも一部ではあると思います。全部がそうとは言えませんが、そうしたところもあるかと思っています。

コーディネーター：では、世代の断層での技術継承は、それぞれの職員の皆さんの努力によってある程度解決し、うまく回ってきている、ということですね。具体的に、断層によるほかの課題などは、特にはないのですか。

古宮：20年前に遡りますと、グループ会社に業務移管した段階では、グループ会社には50代後半の超ベテランの方、本体には40代30代20代で、逆にグループ会社のほうが、技術力などいろいろな面で上、という状態から始まりました。そこで、先ほど申し上げたように、一緒にすることによってグループ会社のベテランの方が持たれてい

る技術力なりを社員にどんどん伝授して、本体でも技術力を持つようにしました。このようにグループと一体になって、技術力を継承していったというのが我が社の現状です。

コーディネーター：なるほど。では、特に世代の断層による弊害はなく、うまくそのあたりは乗り越えられたと捉えてよろしいでしょうか。

古宮：そうですね。職場単位でグループ会社の社員とお酒を飲むなど交流も図りました。そうしたことで仲良くなると、一体感も生まれて「何でも教えるよ」と。それでうまくいったのではないかと。

コーディネーター：それは、皆さんの会社でも、ある程度通じるところがある、かもしれませんね。わかりました。ありがとうございます。

次に、ウエスト神姫様にお話を伺います。須和さん、いかがでしょうか。安部教授のお話にもありました「採用条件の緩和をせざるを得ない状況もある」ということ。たとえば、バスの運転の経験のない方たちがドライバーとして採用されるといったことが、現にあると思います。その現状、課題などはありますか。

須和：運転士側から言えば、少しでも良い労働条件のバス会社へ行きたい。

コーディネーター：はい、ごもっともでございます。

須和：会社側から見れば、それを引き留めるには、たとえば労働条件をどうするか、設備をどうするか。こうした、たちごっこのようなものがあります。結果的に、労働環境や採用条件が良くなればよいのですが、それについて行けないところが、業界として問題となるのではないのでしょうか。

コーディネーター：「ついて行けない」というのは運転手側ですか。

須和：いわゆる、労働条件を上げたり、待遇改善ができない会社については、やはり問題が残ったままになるのではないのでしょうか。

コーディネーター：それが解決できないことが問題であって、新しい人たちを採用していく上では、採用条件の緩和や年齢的なものは、全然問題にはなっていないと考えてよろしいのでしょうか。

須和：いえ、問題ですね。たとえば、新任運転士。普通免許取得後3年であれば、いきなり大型2種免許は取れる。ただ、その場合も2週間から1ヶ月ぐらい、取得にかかります。それから基礎教育をするのに2ヶ月、あるいは3ヶ月かかる。各社、いろいろ聞きますと、ある程度たくさん採用しなければいけないので、基礎教育にかかる時間が、今まででしたら2ヶ月で良かったのが、人によっては3ヶ月かかる。あるいは、路線を覚えるのにさらに1ヶ月、2ヶ月。トータルで半年ぐらい、戦力になるのにかかってしまう。このような現状がございます。

(ー2:00:48)

コーディネーター：なるほど。それをしてでも採用していく、というのが現状だということですね。

須和：そうですね。また、都市部と郡部は違うと思います。私ども中山間過疎地域においては、高校を卒業した人が2割も残れば良いという状況です。親の世代が、自分の子どもは地元で就職しなくてもよい、とあきらめている感じがあるのではないのでしょうか。地元の商工会では、こうした運動をしています。高校1年生の時から、会社説明会をしていこう、と。それに今、当社も入れていただくという計画が進んでいます。

コーディネーター：そうした事情もありなのですね。よくわかりました。ありがとうございます。

続きまして、上野トランステック、高尾様にお伺いしたいと思います。海上輸送の特性をいくつかお話いただきましたが、特に高齢化、55歳以上の船員が4割を超えているという現状がある、と伺いました。その、船員の高齢化についてどのようなお考えがあるか、お聞かせいただきたいと思います。

高尾：この、6割という人口比。今は良いけれど、将来が、という感じがあります。それは先ほども言いましたが、安全対策、リスクマネジメントをしっかりとやっていく上で、技術継承だけでなく、スキル・ノウハウがなかなか伝えきれない状況になってきています。

ただ、スキル・ノウハウだけでなく、今、異常気象が非常に増えております。日本海域のみならず。そうした面で、想定外の、過去の経験が生かせないケースも、今後、かなり増えてくるのではないのでしょうか。

様々な情報をどう処理するか。そうしたことを、現場を預かる船長だけでなく、陸上側もそうした支援をしっかりとやっていく。そうした全体のシステムをしっかりと作っていかなければならないと思っています。

コーディネーター：Web など、新しい技術の活用は、御社に限らず、どの事業会社においても、その扱いが高齢の人たちにはかなり負担になってくるのではないかと想像できるのですが、いかがでしょうか。それは感じていませんか。

高尾：感じております。彼らがどうこうと言うよりも、これは業界の問題でございます。それをフォロー、カバーするシステムが必要だと思えます。いわば、海上支援システムと言えばよいでしょうか。航空では、モニタリングがあるようです。飛行機と陸上で通信をしながら進んでいく。船舶では、その部分が。通信コストの問題やプライバシーの問題もあるのです。船の上は生活の場所でもあります。そうしたことから、導入がしづらいのです。そして、特に、通信コスト。これは国にもぜひ、ご支援をいただきたい部分なのですが。通信コストがモニタリングをする上で、大きなポイントではないかと思えます。システムを導入する際、現場としてはこれが高コストです。陸上側から支援をするにしても、ボトルネックになっています。高齢化をカバーするには、そうした方法もあると思っております。

コーディネーター：なるほど。私たちは海上輸送の特性として、通信コストというものを今まで考えていませんでした。このあたり、後で審議官によくお伝えして、お答えなども伺えたら良いと期待しておりますので、今しばらくお待ちくださいませ。続きまして、K グランドサービス、青戸様にお伺いします。K グランドサービスは、関西国際空港の地上業務を担っていらっしゃると思います。このところインバウンドということで、外国からのお客様が急増している、それにより需要が拡大しているということで、人材確保の需要がさらに高まっていると思えます。また、先ほどもお話しいただきましたが、業務が非常に多様化しています。環境変化に応じた安全の確保について、課題や懸念などをお話しいただきたいと思えます。

青戸：課題と言うことで、先ほどの報告でもお話しさせていただきましたが、ここ 5 年間、急激に、右肩上がりで取扱量が増加しております。当然、それに対応するために人員を、当社も増やしているところです。しかしながら、新入社員を採用した際、一人前になるまでに、最低でも 1、2 年かかるのです。その間は、当然ベテランの周りの社員がフォローします。このベテラン社員は当然、この 5 年間で忙しくなってきた業務もこなさなければなりません。その上で新入社員の面倒も見ます。そのため、かなりの疲弊感、と言いますか、てんてこ舞いという状況に今はなりがちです。そうなりますと、やはり、新入社員ひとりに教育として時間をかけることが。安全も知識も経験も、横についてじっくり教育する時間を取ることがしにくくなってきて

いるのが事実です。そうは言っても、安全品質をおろそかにし、手を抜くわけにはいきません。なんとか今、業務をやりながらこなしているという状況です。

今後は、こうした教育方法に変わるモデルを。たとえば世話役の増員。今までは、経験ということで、一緒について、ということでしたが、作業手順などを動画で取って、目で見る教育。そうしたこともあわせながら、こうしたピンチ、現状を乗り切って行けたらと思っております。

コーディネーター：そのような対策は、きっと、皆さんの会社においても有効になるのではないかと、そうしたヒントになるのではないかと思います。

ここまでは、運輸事業を取り巻く人材不足によって生じた課題について、いくつかお話をいただきました。その対応方策について、どのようなことが考えられるのか。今もいくつか、そうした事例を上げていただきました。皆さんにまた議論をしていただきたいと思います。

まずは、運輸事業者が直面している人材不足への対応について、国土交通省の平垣内審議官から、現状認識や今後の課題についてお話をいただきたいと思います。お願いします。

平垣内：まず、私はいつも思うのですが、現状認識として考えなければいけないのは、日本の「失われた 20 年」などと言われる経済の状況下においても、運輸部門は成長産業だということ。意外に地味な分野でも同様です。一部、空の派手な分野もありますが、非常に地味な分野さえです。インバウンドの影響で、空だけでなく鉄道やバスも増えているトレンドになっています。宅配便も、最近の E コマースなどで増えています。

人材不足も、全体がシュリンクしている時なら良かったのですが、これが増えている中ではいわゆるワニの口のように、ギャップが大きくなっているのが、我が交通分野では喫緊に解決しなければならない課題です。成長分野は日本の経済の中ではあまりない分野なので、それはそれでいろいろ大変ですが、我々としてもできることをやっていきたいと思っています。

いろいろとお話が出ていましたが、結局人材不足の解決策としては、女性の活用、老人の活用、外国人の活用、新技術の活用、アウトソーシングの効率化なども含めた業務の効率化などが考えられるのではないかと思います。

従って、安全思想も変えていかなければいけないのではないかと思います。もちろん、運輸安全マネジメントも、そうした思想の変化の中に入ってきております。先ほど良い人を採用するには、待遇を上げなければいけないというお話がありました。旧運輸省以来、安全規制をずっとやっておりますが、個々の安全を保っていれば、全体として安全が保たれるというのが過去の時代です。最近は結局賃金の話も

含めて最後は会社の経営そのものであり、会社の経営がうまくいってこそ安全投資もできるし、給料も上げて、良い人も来る。そうした経営全体で安全を担保していかなければならない。まさに、運輸安全マネジメントの思想もそこから来ています。我々が過去に行った安全規制であっても、アウトソーシングやいろいろなことを考えると、今までと違う安全規制のやり方もしていかなければいけないと思います。先ほど、通信料のお話もありました。私の所管外ではありますが、官房長官もよく言われているので、通信料の値下げについては行っていかれると思います。我々としても、いろいろな取り巻く環境を整備する意味で、いろいろと取り組んでいきたいと思っています。

コーディネーター：わかりました。ありがとうございます。そのあたり、後ほどまたお伺いしたいと思います。

今、審議官からお話がありました。女性の雇用、外国人労働者の問題、高齢者の採用など、いくつかテーマを上げていただきました。

古宮さんにお伺いします。やはり、人材不足の解決策の大きな1つとして、女性の活用は欠かせないと私は思っております。御社におきましては、厚生労働省から子育てサポート企業としての認定を5回も取得されていて、モデルケースになるのではないかと思います。具体的に、女性がどのような職場を望み、どのように変えて行かれたのか、そうした事例を教えてくださいませんか。

古宮：女性の活躍について、ですね。ご存じとは思いますが、国鉄時代には、鉄道の現場には女性はいませんでした。駅は泊まり勤務ばかりですから、基本的には女性はいませんでした。JRになり、かついろいろな法改正もあり、そのためJRになって女性をどんどん採用していきました。先ほども言いましたように、国鉄時代には女性がいなかったのが、女性のための設備が何もありませんでした。ですから、最初は設備がある本社の社員から。今は現場も設備改良して、現場にも女性社員をどんどん配属しています。

そして、子育てサポート企業。通称「くるみん」です。これを2007年から18年まで5回、認定されています。

先日の会社の経営会議でも話したのですが、「第6回目は『プラチナくるみん』を目指せ」と、もう1つ高いところを目指しています。

私どもはこれを、人材不足の解消のためとは思っておりません。長い目で見ればそうなるかもしれませんが、たとえば8ヶ月間養成した乗務員や、3年から5年かけて養成した技術系が、結婚や出産を機に辞めるのは、会社としても大きなロスです。経験や知識がある人に、結婚や出産が終わったらまた働いてもらう。これは会社として当然あるべきものと普通に思って、どんどん採用を増やしています。

コーディネーター：女性の皆さんから、働きやすい職場に変わってきているという実感、そうした声は上がっていますか。

古宮：正直に言いますと、以前はそうした制度をどんどん充実させ、育児休職の期間も長くするなど、そうしたこともしていました。最初は「もう少しどうにかしてください」と女性社員から、意見交換会で出てきました。そうした社員の声を聞きながらルール変更などをし、概ね、100点とまでは行きませんが、概ね、来ているのではないかと思います。会社に保育所がないなど、そうしたテーマ、課題は残っています。しかし、女性から、そして周りの男性社員からは、誤解を恐れずに言いますが、もう声が上がっていない。普通になってきたということではないかと思います。

コーディネーター：大事ですね。

女性活用の話が出たので、ウエスト神姫、須和様にもその話を伺いたと思います。先ほどご報告いただいた中で、女性の方がビフォーアフターの写真で、「20年間このような待遇はなかった」と、更衣室や女性の場が設けられて喜んでいらっしゃる、という話がありましたが、御社におきましても女性の活用は非常に重要になってきているのではないのでしょうか。

(ー2:15:59)

須和：そうですね。JRさんと同じですが、元々ドライバーは、男性職でした。営業所や出先もありますので、設備投資には、正直なところ、かなりお金をかけました。かけ声だけではダメで、設備が整っていないと女性が来ない。ミスマッチになってしまう。

ミスマッチで言えば、「思っていたのと入社してからは違っていた」というのを防ぐため、毎月、運転体験会を実施しています。私ども神姫バス本体も姫路の田舎で、土地はあります。基礎訓練コースがあり、そちらでバスに乗っていただいて、「バスの運転とはこのようなものです」ということを体験してもらおうのです。そこから入社に結びつけます。そうした人が増えてきつつあります。

コーディネーター：その中に女性はいますか。

須和：もちろん、女性も含まれています。

コーディネーター：そうですね。やはり、そうした場で活躍していただけたら嬉しいと思います。

続きまして、上野トランステック、高尾様にお伺いしたいと思います。御社におかれましては、船上ではなかなか、女性の活用、というわけにはいかないのではないかと思います。そのあたりも含め、今後の課題の対策についてお話しいただければと思います。いかがでございましょうか。

高尾：酒井さん、おっしゃるとおりです。なかなか難しい部分がございます。先ほど申し上げましたように、船の上は生活の場になります。そこに女性がひとり、というのはなかなか難しい問題です。

ただ、業界の中には全員女性、という船もあるのです。実際、そのようなケースもございます。ですから、全くゼロではありません。女性の船員さんも少なからずいらっしゃいます。彼女たちの働きを見ますと、男性にないきめ細やかさ、そして、妥協がない、というのでしょうか、「こんなものでいいだろう」というものがない。その良さを、今後生かせないといけないと思います。私どもの会社の、社船という言い方をしますが、そこにも女性はいらっしゃいます。今後の課題ではありますが、そうした環境作りは、もちろん業界挙げてやっていかなければいけないですし、「若い人が足りない」と言うだけではいけませんので、管理側としてもその部分は考えていかなければいけないと思います。

私どもの船は、専門労働集約型産業。専門職で、かつ労働集約型で船を動かしております。だいたい日本国内で動いている船は、1隻だいたい10名前後で動かすケースが多々ございます。それだけ人も必要です。

若い方の育成に関しては、専門の学校があります。海員学校です。それだけではなく、今は一般の学校にも募集をかけています。こうしたことも進めています。体験会などをして、若い方にも来てもらおうとしております。

また、現場の方を育てるのは、どうしても時間がかかります。また、船員資格は国家資格なのですが、それを取るにも時間がかかります。そうした意味での育成期間を、私どもの会社でお世話させていただきます。これも1つのサービスのあり方です。このような形でケアをしていこうと思います。

コーディネーター：わかりました。ありがとうございます

続きまして、K グランドサービスの青戸様にお伺いします。グランドハンドリングは非常に業務が多岐にわたって、大変なお仕事だということがわかります。その多様なリスクへの対応について、どのようなことをなさっているのでしょうか。また、先ほどのご報告でも、女性を教育の面で活用されているとのことでした。そのあたりも含め、お話しいただけたらと思いますが、いかがでしょうか。

青戸：ヒューマンエラーによるリスクは、どこの業界でもあると思います。当然、各社さんもされていると思いますが、たとえば指差故障や類似災害の検討会など、そうしたことで危険感度の向上に取り組まれていると思います。

指差故障はどちらかという、個人が自分で自分のミスに気がつくこと。グランドハンドリングの世界では、単独で作業するのではなく、チームで作業することが多いので、エアポートリソースマネジメント訓練を取り入れています。これは全従業員に受けてもらっています。簡単に言いますと、ヒューマンエラーが起こる仕組みや、それを防ぐための手法を身につけるものです。この訓練は、「人間は必ずヒューマンエラーを起こすものだ」という前提を取っています。ミスやエラーをしないためのものではありません。個人のミスやエラーをその他のチーム員全体でカバーする、そして大きな事故につなげない、こうしたことを目的にした訓練です。

また、安全とは直接関係がないのかも知れませんが、女性の活用も含め、安全品質を守るためには、職場の風土、風通しが良い雰囲気が大事だと思います。今年から、私がひとりひとりと個人面談を始めています。現場や職場で、話す機会はあるのですが、従業員全員と話をするという機会や時間がなかなか取れなかったものですから、今年は思い切って時間を割いて、ひとりひとりの意見を聞き、そして私の思いも伝えたいと思い、今、取り組んでいるところです。やはり、膝を突き合わせて話をしますと、本音が聞けます。私が気づけなかったようなこと、現場で困っていることなど、いろいろと話をしてくれます。非常に良かったと思います。いろいろと意見は出ますが、最終的には安全の意識もそうですし、皆のモチベーションも概ね高いと実感できました。それが一番の成果ではないかと思っています。

もちろん、女性の従業員の方とも面談をしています。概ね、先ほど言ったように、育児休暇を取った後の仕組みの変更などについては非常に満足しているという意見もいただいております。今後についても、まだまだ600名ほどいるので、時間はかかりますが、継続してやっていきたいと考えています。

コーディネーター：なかなか大変なお仕事だということが、今回のご報告でもよくわかりました。

皆さんにそれぞれの課題への対策を伺ってまいりましたが、人材不足に起因した事故を防ぐための対策、特に今後、どのようなことに力を入れて改革を進めて行くのか、それぞれ事業者の皆様にお考えを一言ずつ伺ってまいります。

では、古宮様からよろしゅうございますか。

古宮：先ほど、「(知識+技術)×やる気=安全」と言いました。技術は個人差がありますが、教えていけば少しずつついていくものだと思います。ただし、経験はどうしても。先ほどの断層の話ですが、その人たちはそれより前のことはわかりません。

これをいかに補っていくかが1つの課題、テーマだと思っております。そのために、先ほど言いましたベテランの社員の活用や、安全創造館で過去、当社や鉄道他社で起きたことをいかに伝えていくか。鉄道事故は、繰り返しの事故が非常にたくさんございます。その意味では、過去のことをしっかりと教えていくことが大切だと思います。

社内には、作業標準やマニュアルなどがあります。それについて「このルールはこうしたことからできた」「こうした意味があるからこのルールがある」という中身を教えなければいけない。表面だけ教えると、本当に作業マニュアル通りにいけば良いのですが、いかないときに。

このルールはこうしたことからできている、本番ではもしかしたらこうしたやり方もあるかも知れない、となるよう、成り立ちを教えておかなければいけない。マニュアルに、そうしたルールの生い立ちなどを入れて経験を補う。こうしたこともしています。

「安全」は、私はシンプルにいくことが一番大切だと思います。そうしたことをいろいろな場面で進めていきたいと思っています。

コーディネーター：大変参考になるご意見です。続いて、須和様、お願いいたします。

須和：私は2点、考えています。

1点目。我々の世代では、バスは路線バス、高速バス、貸切バス、と順を追ってレベルを上げていくことが基本でした。ドライバー自身も、それを望んでいました。ところが最近、貸切バスに乗りたがらない傾向が、当社の場合、ございます。

コーディネーター：どうしてでしょう。

須和：いろいろなバスの事故について報道される。すると、家族の賛同が得られない。本当かどうかわからないところもありますが、知らないところへ行きたがらないという傾向もございます。

そのために、いわゆる安全装置を。

「バスは安全な乗り物ですよ」とピーアールできたら。

私どもは6月に兵庫県の播磨科学公園都市で自動運転の実証実験を行いました。自動運転車は、安全装置の塊です。それをもっとうまく、現在の車に導入できないか。それが1点目です。

もう1点は、教育システムです。ドライバーでも、上に上がってくるのは良いドライバーです。しかし、その人が指導がうまいかといえば、そうでもないのです。良いドライバーはあまり失敗したことがないので、下手な運転をする人の教育には、

あまり参考にならないのです。また、自分が教えてもらった教育が「教育」だと思っているのです。教育の仕方、いわゆる世代間の教育の受け方が変わってきていると思うのです。ですから、「教育する技術」を伝えていかないと、なかなか伝承ができないのです。現場の第一線の教育をどうするか。これが一番の課題です。これが安全につながっていくのではないかと考えています。

コーディネーター：大きなポイントだと思います。ありがとうございます。続きまして、高尾様、お願いします。

高尾：はい。海事モードで申しますと、特に私どもの会社は、かもしれませんが、2点ございます。1点目は、やはり人と人とのつながりを大事にしなければいけないので、先ほどおっしゃったようにわかりやすくシンプルに、一方通行にならないコミュニケーションのあり方が大事だと思っています。やはり、私どもの会社、業界は、国内経済の活動を支えている動脈や静脈です。そうした立ち位置だということも理解していただけるような、モチベーションを上げていくような、そうしたことをやっていくために、我々管理側のファシリテーターの育成が大事だと思います。もう1つ、どうしても技術的に依存せざるを得なくなっていますので、国土交通省海事局で先進船舶、新しい技術を導入して、新しい船の自動化を進めていくという活動がございますので、そうしたプランに乗っていこうと考えています。以上です。

コーディネーター：ありがとうございます。そして、K グランドサービス、青戸様。お願いいたします。

(ー2:30:17)

青戸：弊社はこれまでもこれからも、やはり、人が一番大事だと考えております。それだけ IT や技術が進歩しても、やはり最終確認はどうしても人の目で行わなければいけない。これは当分続くと思います。まずは、人に対する教育を充実させる。今、人が一番大事だと申し上げましたが、しかしながら、航空業界の特性である定時性の追求ということもございます。それを守りながら安全品質を確保することが必須ですので、実際に作業している従業員には相当なプレッシャーがかかっています。これも事実です。そうした従業員のプレッシャーを軽減するため、環境や作業現場の負荷を取り除くというところで、技術や IT が活用できないかと考えています。たとえば、今年の夏は非常に暑かった。グランドハンドリングの業務は 40 度近くになる日もまれではありませんでした。非常に暑い中で作業している従業員が判断を誤らないような環境をつくるため、今年は空調服や小型のエアコン、それから航空機の荷物室に冷風を送り込むような装置の試作をしました。従業員がそうした環境

で判断を誤らないようにするために、技術や IT で作業環境を改善する。こうした部分に注力していきたいと考えています。

コーディネーター：よくわかりました。ありがとうございます。安部先生に伺いたいと思います。いかがでございましょうか、各事業者の皆さんからそれぞれの課題に対して、いろいろな対策をお話いただきました。ここまでを聞いて、全体のご感想、ご意見などがありましたら伺いたいと思います。

安部：それぞれの事業所でそれぞれにご苦労されていますが、共通してご指摘のあった「人が基本」だということ。その通りだと思います。技術があつて、システムがあつて、人間がいて。システムを動かすのは人間ですから、人間が安全というものにどう向き合うかによって、かなり違ってきます。

ただ、その「人間」が非常にやっかいです。人間は自分の都合の良いように、とかく物を考えます。異常事態が起こったときには正常性バイアスといって、異常であることを見ないようにし、「こんなことはあり得ない」と思ってしまうのです。今世紀に入った頃から、安全が学問的にも体系的に論じられるようになりました。安全学と呼んでよい新しい学問が芽生えてきています。心理学などを活用した、ヒューマンファクターの研究も進んで来ています。

パネリストのお話を聞いていて、それぞれの現場から実情に即した、「そうだ」とうなずきたくなるようなご指摘がたくさん出てきました。専門的な学術の世界と現場の知見がうまいこと結びつくと運輸の安全はさらに向上していくと思います。実務の方々には、是非、学術的な成果もみていただいて、ご活用いただけたらと思います。

私事になりますが、私は 1980 年代の後半ころから安全問題の研究を始めました。特に、1991 年に滋賀県で起こった信楽高原鉄道事故を契機に研究に本腰を入れ始めました。90 年代は、鉄道などの運輸の事故が起こったとき、事故調査で原因を究明して再発防止策を立てることが非常に重要だという問題意識を持っていました。そのため当時は、事故調査制度を中心に勉強しました。その後、2005 年に福知山線脱線事故が起きました。犠牲者の数で 40 年振りの 100 人を超える大事故でした。これを契機に、企業の安全管理やヒューマンエラーへの対応の在り方、安全投資の問題などが研究の中心になりました。

こうした経緯をへて、7、8 年前ころから、安全の問題を考える場合、人の問題が一番ポイントになるのではないかと考えるようになりました。それで、心理学などの勉強を始めるようになり現在に至っています。自分のやってきたことを振り返りながら、また、重ね合わせながら皆様のお話を聞いておりました。

コーディネーター：事業者も、そしてまた利用者の意識も大きく変わってきているのではないかということが、とてもよくわかりました。

今、先生にそうしたお話を伺いましたが、ここで最後に、安全の確保という意味で。このところ台風で日本全国が見舞われて、大変な被害を受けています。運輸事業者の皆さんにおかれましても、大変なご苦勞があったのではないかと思います。K グランドサービスさんはお話にもありましたように、関西国際空港において大きな被害を受け、大変な現状を目の当たりにされたと思います。今後の災害、今回の台風、こうしたことを踏まえて、ご意見をいただきたいと思います。

まず、K グランドサービス様。関西国際空港において、台風 21 号のとき。そのあたりを踏まえてお話していただいてもよろしゅうございますか。

青戸：台風のことはあまり思い出したくないのですが。

コーディネーター：申し訳ございません。皆さんの参考になる点があればと思ひまして。

青戸：参考になるかどうかわかりませんが。台風 21 号のちょうど 10 日前に、台風 20 号も、実は関西空港周辺に来たのです。そのときもひどい強風で、他社のコンテナが滑走路に飛散して、一時的に滑走路が閉鎖したという事象がありました。そのため、21 号の準備として、絶対に飛散させてはいけないということで、風対策を万全にしておりました。ところが、高潮による浸水と、連絡橋へのタンカーの接触。これは誰も考えなかったものです。一番困ったことは、連絡橋が通れないこと。通れなければ、島内に残っている従業員を外へ出せません。当然、交代の人間を送り込むこともできません。当時、当社も、協力会社を併せて従業員が 140 名ほど島内への居残りを余儀なくされました。一番心配したのが食料や水ですが、BCP 対応により 2、3 日分は備蓄がありましたので、特に問題はありませんでした。

ただ、一部施設で断水になり、トイレの問題が出ました。女性従業員も居残りを余儀なくされたので困ったと思ひましたが、簡易トイレも常備していたので、そのあたりの問題もクリアできたと思ひます。

もう 1 つ。賞味期限切れの飲料水。これも捨てずに備蓄していました。断水したときに、これも手を洗うなどの生活用水として使えます。今後また、いろいろな天災が起こる可能性がありますので、これを教訓にしていきたいと考えています。

コーディネーター：このところの台風で、タンカーがやけに注目されてしまったという不幸がございますが。上野トランステック様、いかがでございましょうか。

高尾：一番触れられたくない話です。

コーディネーター：ごめんなさい。皆さんに嫌がられてしまいました。

高尾：申し上げにくいことですが、まさに他山の石ということになると思います。やはり、あのような形で海運を、皆さんが目の当たりにするというのは、かえって申し訳ない。もっと良い意味で出てこられれば良かったのですが、あのような形で出てきてしまいました。先ほどから何度も申し上げておりますが、想定外は想定外でない、認識しなければいけないと強く思った瞬間でございました。船は一度動き出すと、なかなか止まれません。あのような形で流されますと、なかなか止まらないのです。地面の上ではなく海の上ですので、流されて行きやすいのです。やはり、あらかじめ適正な避難をすることが大前提だと思います。あれだけ大きな被害が世間でもあるのではないかとされているので、今後、危機意識をもっと持つていかなければいけないと思います。私どもとしてはお客様である荷主さんと、こうしたところを事前にお話し合いをさせていただいて、運航計画を考えていく。そうした対話を密にさせていただき、船を適正なところに止め、避難をしていく。そうしたことを今後も引き続きやっていきたいと思っております。

コーディネーター：そうですね。今日ご登壇いただいております平垣内危機管理・運輸安全政策審議官は、「危機管理」担当審議官でいらっしゃいます。ここで、今回の台風その他、危機管理についてのご意見を伺ってもよろしいでしょうか。

平垣内：今ご紹介いただきましたが、関空対応を最近ではずっと行っておりました。本日は運輸安全政策という立場で来ておりますが、いろいろ思ったことがありますので、申し上げます。やはり、当たり前ですが、BCPプランを皆さんはいろいろなところで作成されていると思います。紙に書くだけではなく、実現可能か、ワークするかどうかを検証された方が良いのではないかとつくづく思いました。非常に端的に言うと、たとえば非常参集などは各会社でも要員を決められていると思いますが、本当に来られる人が指名されているのか、というようなことがあります。参集してみると、参集要員の30%しか集まらなかった、あるいは、集まった人が衛星携帯などの機器の使い方がわからなかった等があります。ちゃんと訓練していればわかると思うのですが、そういったことが非常に重要なことではないかと思いました。やはり、あのようなことが起こると半歩先を考えて、素早く動く、大きく構える。総理もよく言われていますが、空振りを恐れず大きく構える。こういったことが重要ではないかと思えます。

今回、多少議論になっていると思いますが、今、首都圏や近畿で、鉄道が早めに計画運休をしました。このことも、「半歩先、大きく構えて素早く動く」という危機管理の鉄則に則っていると思います。

一方で、今日も当省の大臣が記者会見で「計画運休についてどうだったのですか」と聞かれて、「基本的には良かったのではないかと思うけれど、情報提供のあり方などについて、あるいは止めた後の運転再開の手順について、今後、見直すべきことがあるかどうかは関係者に集まってもらって検証します」とおっしゃっていました。そのようにやればよいと思います。

危機管理の基本は、今言ったように、何かあれば検証する。PDCA サイクルを回していく。人間はやはり完璧ではない、BCP プランは常に見直さなければいけない。何かあれば、常に検証すればよい、100%対応など無理なので、検証すればよいと思います。

コーディネーター：わかりました。ありがとうございます。計画運休という言葉も、今、出ましたが、九州旅客鉄道様では、台風はしょっちゅうやってくるという経験をお持ちだと思います。その対応は、いつもなされているのですか。一言お願いできますか。

古宮：災害はいろいろあると思います。2年半前の熊本地震、2年前、昨年、今年、台風。地震は予知できないので対応は事後となりますが、台風や大雨は、予想がつく分については事前にできるだけの対応をしていこうと考えています。

私どもは「計画運休」とは称していなかったのですが、10年以上前から、台風の動きを見ながら、暴風雨圏内に入る時間帯を見て、そのエリアでは、列車は基本的には止めることをお客様にお知らせをしています。何が一番恐ろしいか。先ほどの話の中でも言いましたが、大雨で土砂崩れ、台風で倒木となりますと架線、上の電気が切れてしまいます。切れてしまうと、お客様が中にいるのに空調も効かない。すると、夏なら40度50度になり、お客様の生命の危機となります。あるいは、最悪そのようになっても「救済」ではなく「緊急手配」のバスを行かせられるエリアでなければ、列車は入れません。九州は、だいたい県境は山を越えていきます。大雨が予想されるときは下で早めに止めておく。こうしたことをして、お客様の生命を最優先に考える。

社員には、『安全・安定』と一言で言うなと。「安全がこのくらいの大きさなら、安定はこれくらいなのだ」と。安全が最優先だということで、早め早めにお客様の生命を最優先にして計画をつくっています。

(一-2:45:57)

コーディネーター：ありがとうございます。本日は鉄道事業者様もたくさんおいでかと思
います。その意味でも参考にしていただけるのではないかと思います。

須和様、ウエスト神姫様はバス会社でございます。台風の対策はあるのでしょうか。

須和：対策はお客様にも必要ですが、社員の安否も、当然、知っておかなければいけませ
ん。私どものグループでは、セキュリティ会社から安否確認のシステムを導入して
おります。災害が発生した場合、個人にメールが行き、現在の場所や出勤できるか
どうか、あるいは家族の状況などが即時に着信できるようなシステムです。これを、
年に何回か訓練しています。要は、「備える」ということです。

2点目は、情報の収集です。いざ、そのような状況になったときにどうするか。現在
バスには、バスロケーションシステム「モバロケ」により無線が付いており、事務
所と即時に連絡が取れるようになっていました。現場の状況を把握しながら、いかに
適切な指示が出せるかというところでした。

コーディネーター：ありがとうございます。皆様と議論を深めてまいりましたが、お別れ
の時間が近づいてまいりました。最後に一言ずつ、安部様、そして平垣内審議官に
本日の感想、まとめをお願いしたいと思います。安部先生、お願いします。

安部：運輸安全マネジメント制度が始まった12年前と比べて、運輸事業の環境で大きく変
わっているものは何かといいますと、第1は本日のテーマである運輸事業の人材不
足問題ですが、第2はやはり、訪日外国人の激増だと思います。先進国のGDPの平
均を見ると、観光産業がだいたい10%ほどを占めています。日本はまだ7%ですから、
もう少し伸びしろがありそうです。観光で日本を訪れる外国人の数は、たとえば、
東アジアで言えば、日本の半分程度の人口のタイを訪れる外国人観光客よりも少な
い。訪日外国人観光客の絶対数は、ほどなくタイを訪れる観光客数を上回ると思
いますが、現状はそうになっています。

社会は、短期間に大きな変動があると、いろいろな摩擦が生じます。訪日外国人の
増加で、もちろんお客さんが増えて、国際航空旅客や一部の鉄道は非常に潤ってい
る部分があり、プラスに作用しています。一方で、例えば外国人のレンタカー利用
の増加に伴う事故件数の増加など、安全という面では、今後いろんな問題が出てく
ると考えられます。

第3は、利用者、消費者の運輸に対する見方の変化、成熟化です。今年には自然災害
が頻発した年ですが、関西や東京で鉄道会社の計画運休が行われるようになりました。
これに対する社会の対応、反応も数年前に比べると大きく変わってきています。
あるいは物流業界、トラック業界ではドライバー不足が深刻なので、今の頻度では
モノが運べないし、値上げもせざるを得ない、といったことに消費者が理解を示す

ようになってきています。これは非常に良いことだと思います。今の世の中は、利用者や消費者の理解をえないとなかなか物事が前に進みません。安全の向上にも利用者の協力が不可欠です。そのためには、事業者の皆さんには、これまで以上に市民向けに丁寧な情報発信をしていただく必要があるのではないかと思います。

コーディネーター：わかりました。ありがとうございます。それでは平垣内審議官、お願いいたします。

平垣内：いろいろなモードの方のお話を聞いて、「幸福の有り様は一様であるが、それぞれの家庭にそれぞれの不幸がある」という言葉を思い出しました。その意味で、お話を聞くと、非常に参考になるのではないかと思います。

最後のほうで、自動運転に関する新技術のお話がありました。自動車と運輸と両方で出ていたと思います。やはり、新技術は非常に重要で、人手不足を解消する意味でも重要です。今日も近畿日本鉄道様の運行支援システムやドローンの話が出ておりました。航空会社も今ではメーカーがエンジンを常時監視しています。そうした新技術が非常に重要ではないかと思います。そして自動運転、最近話題のイーロン・マスクは「もう少しすると、人が操縦することが違法になる、人は間違いをする」と言っています。

いろいろな意味で新技術は役に立ちます。ご説明にあったように、少なくとも過渡期においては、あるいは過渡期でなくてもそうかも知れませんが、新技術も重要ですが、特に交通運輸の場合は、現場が非常に重要で、新技術と現場のハイブリッドをどのようにしてうまく成り立たせるか、これが安全を確保する意味では非常に重要になると思いました。

運輸の業界は、民間企業で形成された業界です。しかし、社会の人は「公共交通機関」と言います。本日の「安全」の話だけではなく、今日の副大臣の話にもありましたが、来年は即位の礼、G20、ラグビーワールドカップ、東京オリパラ、テロの話もありますし、事故の話もありますし、あるいは先程来話されている自然災害、公共交通機関としていろいろな意味で社会からの要請が非常に強いのではないかと思います。

先ほどの新技術の話で言えば、SNS などが出てきたことにより、電車が止まって閉じ込められると、すぐに SNS で「閉じ込められています」と拡散されます。それがまたマスコミに取り上げられる。社会から求められている産業故だと思いますが、そうした要請も強い。

それぞれの家庭にそれぞれの不幸があるのだと思います。いろいろとご迷惑をかけるかと思いますが、我々も安全規制の対応等含めて、すべての環境整備に最善を尽くしてまいります。ぜひ、よろしくお願いいたします。

最後に、今日お集まりの皆さんに1つだけお願いがございます。今日お集まりの皆さんは、ご発表された方のみならず、運輸安全マネジメントで言えば、かなり先進的な、意識の高い方だと思います。我々国土交通省として、先程来、運輸安全マネジメントの必要性をご説明しておりますが、一方で、我々のリソースにも限りがございます。ここに集まっている皆さんは、いろいろなグループ企業を抱えていることと思います。ぜひ、宣教師になって、運輸安全マネジメントを広げていただき、運輸業界全体の安全性を高めていただくことにご協力いただければと思います。これが最後のお願いでございます。

コーディネーター：ぜひ、皆様、よろしくお願ひ申し上げます。ありがとうございました。それではお時間となりましたので、パネルディスカッションを終了とさせていただきます。本日は、「人材不足に起因する安全への課題と対策」というテーマにつきまして、パネラーの皆様から大変貴重なご意見をいただき、議論を深めることができました。

運輸事業における安全確保は確実に進んでいると思われまふ。しかし、新たな問題はつきることなく、また、「絶対の安全」もあり得ません。今日ご来場いただきました皆様におかれましても、本日の基調講演や事業者さんの報告、そしてパネルディスカッションを参考にさせていただきます。今後のさらなる安全性の向上に向けた取り組みへつなげていただければ幸いでございます。

パネラーの皆様、そして会場にお越しの皆様、本日はありがとうございました。これもちまして終了とさせていただきます。

(一—2:55:17)

##以上