

底が突き抜けた」時代の歩き方 493

収益確保のために「社員を追い込む体質」 - JR西脱線事件

まず初めに、誰もが呼称しているJR西日本脱線事故を、唯一JR西脱線事件と名づけざるをえない理由について記しておく。マルクスは『ルイ・ボナパルトのブリュメール18日』のなかで、《ヘーゲルはどこかで、あらゆる大きな世界史的な事柄や人物はいわば二度あらわれるものだと書いている。彼はこれに対して、一度目は悲劇として、二度目は茶番として、とつけ加えるのを忘れた》と書きつけている。これに倣って、分割民営化のJR西日本の相次ぐ事故に対して、一度目は事故として、二度目は事件として、とみなしたほうがよいと思ったのである。みかけは事故であっても、そこには事件性が隠されているのを感じたのだ。企業がどうしても事故を繰り返さざるをえない要因をかかえ、内的システムに貫かれているなら、発生した二度目（以降）の事故はもはや事件として取り扱うべきではないのだろうか。

もう一つ、脱線車両を操作していた高見隆二郎運転士（23）のことを考えると、ほぼ同年齢ということもあって、昨年10月にイラクで人質になって斬首された香田証生さん（24）のことがどうしても想起されるのである。もちろん、香田さんについて書き、フリーターやニート、ひきこもり等の若者に触れてきたことで、香田さんのような海外を放浪するバックパッカーでもなければ、フリーターでもニートでもない、堅実な進路を歩んでいる点で、どちらかといえば“勝ち組”に属しているかもしれない高見運転士を、今どきの若者たちのなかに放り込んで考察したい欲求は抑えがたくあるし、実際、無謀な運転を行った未熟な運転士といった規定では問題は非常に限定されてしまうだろう。高見運転士を見舞った事態は、“勝ち組”であれ“負け組”であれ、若者たちの進路はなんとも絶望的な困難さに覆われていることを、事故によって20代の若者の死者が4割近くに達した事実と共に、曝けだしていたにちがいない。

高見運転士のプロフィールはこう報道されている。大阪市から電車で15分ほどの大東市で生まれ、両親と兄、姉、弟の6人家族で2LDKの長屋に暮らしていた。近所の評判は「おとなしくて真面目でいい子」で礼儀正しく、「いつも笑顔であいさつしてくれる優しい子やった。高見君に責任があってもなくても、彼とご家族は本当にかわいそうで……」とある主婦は声を詰まらせたり（『週刊ポスト』05・5・20）、『週刊文春』（05・5・19）には次のような声がピックアップされている。

《「とても親思いのやさしい子でした。大工をしているお父さんの仕事がありません、家計が苦しかったそうです。中学生の後半ぐらいからは、家計を支えるために新聞配達をやっていました」（同級生の祖母）

勉強にも熱心に取り組み、「だいたいの教科で5段階の4以上は取っていた」(小・中学の同級生)。また、バスケットボール部に所属。レギュラーではなかったが、夏休みのハードな練習も一度も休まずに頑張りぬいたという。

「ゲームが好きで、中学から高校まで、よく僕の家に来てプレステで遊んだり、一緒にゲームセンターに行ったりしていた。『電車でGO!』が大好きで、よくやっていたね」(同前)

卒業後は、地元の高校に進学。部活には入らず、家計を助けるため、近所のスーパーマーケットでアルバイトをしていた。成績はトップクラスで、学校推薦枠がひとつしかないJR西日本を受験し、見事に合格、2000年4月に入社した。

ここまでは中学時代の文集に「自分に与えられたことはきちんとできるように。少しでも役に立てればいいなあと思います」と書いた通りの人生を歩んでいたが、会社に入ってから、躓くことが多くなる。》

彼がJR西日本に就職したのは、倒産の心配がない超優良企業という理由以外に、自宅からJR学研都市線が見える環境にあったため、「電車でGO!」のゲームが好きだったように、鉄道の運転士に憧れていたからかもしれない。JR西日本への入社が決まって、「これで両親を安心させられる。家族を支えることもできる」と夢と希望に胸を膨らませ、新幹線の運転士になることを夢見ていたという。だが昨年オーバーランを犯した直後、非常に落ち込み、「オレは高卒だから、もともと出世は望めない。こんなミスをすれば、もう新幹線は乗れないかもしれない」と肩を落としていたという。また、結婚を考えている女性がいたためか、一回で1万数千円から2万円ぐらいになる、「特休買い上げ」と呼ばれる休日出勤を彼は喜んで受け入れていたといわれる。

以上の高見運転士のプロフィールをみる限り、彼が親思いのいい子で勉強もよくできる、なにひとつ短所は見当たらなかったように見える。まるで40年前の高度成長期の日本社会にみられた優等生の如く、今どきの若者に感じられるわがままや、足が地につかない「自分探し」ごっこや、「成熟社会のつまらなさ」を一身に浴びた所在無さ、などの傾向とは全く無縁な進路を歩んでいたかのように目に映る。もちろん、彼は高度成長時代の若者ではなく、「どこかに行けそうで、どこにも行けない」成熟社会で育った若者にほかならない。彼が成熟社会の匂いをほとんど感じさせなかったとすれば、それは彼が育った貧しい家庭環境の所為であり、周囲から地道に生きることを要請されて、自分もまた、地道な生活のなかで手が届く夢を育てて生きていくことを努めてきたからである。こんなに堅実に生きている若者が企業や社会のなかでもしやっつけていけないなら、どんな若者も企業や社会のなかで生きていけないのではないかと、思ってもみたくなるほどの健気な印象を我々に与えずにやまない。

事故原因の調査についてまだ正式な結論が出されていない現段階では、事故を起こした快速電車車両や関係機器、現場のレールなどに異常はなかったことから、兵庫県警尼崎東署捜査本部は事故を起こすまでの約30分の間に非常ブレーキが3回も作動してい

たことに注目し、3回とも高見運転士の操作遅れなどのミスが原因とほぼ断定している。

司法解剖の結果でも、高見運転士の死因は腹部強打による損傷死で、体内からアルコールや薬物などは検出されず、運転に支障をきたすような病気などもなかったために、彼がミスを犯さざるをえなかった過密ダイヤや厳格な運行管理などの点の解明が急がれている。7.23付産経は7月22日、国土交通省航空・鉄道事故調査委員会の調べで、高見運転士が配置転換につながる「日勤教育」に重圧を感じていたことを報道している。

《事故調によると、昨年度中に配置転換されたJR西日本の運転士は計162人。通常の異動が132人と最も多く、次いで運転ミス12人、医学上の不適格7人などだった。12人はいずれも1-4回の日勤教育を受けた後、車両管理係などに配置転換させられていた。

このうち、高見運転士が所属していた京橋電車区の別の運転士(47)は平成15年と16年、オーバーランと停止駅を勘違いしたことによる無断バックが原因で2回の日勤教育を受け、出勤停止処分を経て配置転換された。

また、今年4月には同電車区の運転士二人が運転ミスによって日勤教育を受けており、高見運転士はこうしたケースを把握していたという。

高見運転士は16年8月、オーバーランをしたため13日間の日勤教育と訓告の処分を受けた。事故当日の4月25日は、不自然な非常ブレーキやオーバーランを繰り返していたことがすでに判明。重なった遅れを取り戻すため大幅な速度超過で事故現場のカーブに進入し、脱線に至ったとされている。事故調は、再度の日勤教育が配置転換につながるほどの重圧があったとみており、ヒューマンファクター(人的要因)の専門家らが背景事情を調べている。

一方、事故調はJR西日本に日勤教育について聞き取りを実施。15年に574件、16年に608件あり、最長日数はそれぞれ51日、47日に及んでいたことが分かった。同社は「除草や社内清掃など、再教育の趣旨や目的が不明瞭なものもあった」と認めたという。》

「日勤教育」を作ったのは、乗客の安全よりも会社の利益を優先させる体質に仕立て上げた、「JR西の天皇」といわれる井出正敬取締役相談役(70)とされる。井出氏は59年東大経済学部から国鉄入社。87年の国鉄民営化の際は、松田昌士(現JR東日本会長)、葛西敬之(現JR東海会長)と共に推進役を務め、「改革3人組」の1人として名を轟かせた。当時は国鉄総裁室長兼広報部長で、その直属の部下に垣内社長がいた。

民営化後、JR西日本副社長に就任したが、アサヒビール出身の村井勉会長、運輸省出身の角田達郎社長の下で実務のすべてを取り仕切り、「井出商会」といわれるほどのカリスマ性を際立たせた。大規模なリストラによってJR西日本発足時における51500人の社員を、04年4月現在で32900人にまで減らし、社員一人当たりの輸送量を2倍に向上させた。先の『週刊文春』はジャーナリスト・宮本惇夫の次の発言を掲載し、報道している。

「コスト削減のために事務用品の節約を行いました。鉛筆は赤鉛筆を含めて1人2本、

消しゴム1個、ホッチキス1個など『1本1個運動』の大号令がかかった。井出氏は社員がそれを守っているか、1人1人の机の引き出しを開けてチェックしたといいます。「さらに、私鉄との競争に勝ち抜くため、過密ダイヤを作り上げた。運転士にはダイヤ厳守が求められ、乱した場合、厳しい「日勤教育」という研修を課した。

またスピード、節電化を狙って、軽いステンレス製車両にした。今回の事故で、車両がもっと頑丈であれば、死者がここまで増えなかったという見方もある。

「上から下まで把握していないと気がすまないタイプ」(JR関係者)の井出氏にとって現場をきつく締め上げるのはお手のものだった。》

独裁者然として人事も思いのまま、「井出氏のあだ名は“瞬間湯沸器”」。大きな声で早口で怒鳴りまくる。理より情を大切にする人で、どんな優秀な人間でも自分に逆らえば、人事で冷遇し、逆に、なんであの人か、という腰巾着タイプが大抜擢されることもある。唯一、自宅に上げるほど信頼していた側近も晩年は不遇だったといいます」(別のJR西関係者)というように、トップとしての彼のイズムが社内の隅々にまで浸透した挙句、今回の事態が起こったのである。自宅でのインタビューで記者が「『日勤教育』など、JR西日本による厳しい教育、ペナルティは井出さんが作り上げたと言われていきます」と訊くと、「ペナルティっていったらおかしいんでね。一方でそんな(3回も処分を受けたような)運転士を降ろせっていう話と、きちんと再教育することと矛盾するんですよ。だからぼくらとしては、そうした未熟な人を再教育するのは大事じゃないですかね」と答えることのなかに、「日勤教育」などの再教育が効果を上げずに、むしろ重圧を加えるだけのマイナスをもたらしたが故の今回の事故であるという内省は一片もみられず、むしろ再教育が徹底していなかったかのような口振りすら感じられる。

部下の責任はトップの責任であるということの自覚も倫理観もまるで持ち合わせていないこのような人物が、人間理解を深めることのないまま、日本株式会社を主要に担う大組織のトップとして単細胞的に、大規模なリストラや収益重視の徹底したコスト管理を推進する野蛮と荒廃を拓けてきただけであることは、彼の履歴や単純な手法から透けて見える。運転士や車掌もまた、乗客と運命を共にする乗客にほかならないとして、現場から遠くにいる幹部たちが彼らに対して敬意を払っているような組織であったなら、乗務員たちは組織の管理的な締め付けなどに神経をすり減らすことなく、乗客に対して同じ乗車をしている者同士としての人間的な責務を等身大に遂行していたであろうと思われる。「少なくとも基本的には、きちっとしとるんだと思うけれども。昨今の様子は、現に事故が起きたんだから、どこかに問題があるんだろうと。ただどこに問題があるのかはまだわかりませんよ。これからきっと調べるでしょうから」と他人事のように語ることにそれ自体が、最大の問題であることにたぶん永遠に気づくことがないほど、このトップは致命的な障害でありつづけていたのだ。

それは、6月23日の株主総会で心ならずも相談役を退任してからの態度に曝けだされている。自宅を訪ねた『週刊現代』(05・7・23)の記者に、「今はもうすべて(役

職を)降りてますから……。取材は全部拒否してますから……。ほな、さいなら！」と一方的にしゃべって、インターホンを切ってしまったという。《遺族や被害者の気持ちを逆撫でし続けたJR西日本の経営陣を象徴するような対応である》と同誌はいうが、問題の根本はそれをはるかに超えている。役職を降りてJR西日本と縁が切れてしまったようにみえるとしても、彼のイズムが体現されることによって惹き起こされた事件から逃れられる筈がない。JR西日本の“天皇”として君臨しつづけたのであれば、死ぬまで事件に対する責任を負わねばならないのは当然であった。こんなトップを戴いてきた組織が存続に値しないことは、今回の事件の107名の死者たちとの対話によって更に明らかにされるだろう。

高校時代までは申し分のない若者であった高見運転士は、ではJR西日本に入社してからは一体、どうであったのか。00年4月に高校卒業と同時にJR西日本に就職し、駅員、車掌を経て入社5年目の昨年5月に念願の運転士に就いたが、車掌時代の02年5月に乗務していた電車がオーバーランしたにもかかわらず、非常弁を引かなかったとして訓告処分を受けたり、03年8月には帽子を目深に被って歩いていたら、乗客から二度「目付きがうつろでおかしい」と苦情を受け、嚴重注意処分になったりした。

運転士になってからはわずか1ヵ月後に停車駅で100メートルものオーバーランを起こして、再び訓告処分を受けている。先の『週刊文春』で高見運転士と同じ京橋電車区に勤務する現役の運転士は、処分についてこう解説する。

「車掌が非常弁を引くのは、実はタイミングが難しく、当時は経験不足だったのでしょう。運転士になってからのオーバーランは、100メートルという距離を考えると、タイミングの問題ではなく、ブレーキをとる(「かける」の意味)こと自体を忘れていたとしか思えません。頭が雑念でいっぱいだと、こういうことが起こります。珍しいのは、『目がうつろだ』と指摘された件で、こういうことはあまりありません。仲間うちでは、居眠りをしていたのではないかと言われています」

運転士仲間の「親子会」と称する親睦会でも、「高見君は大きな声でしっかりと挨拶する好青年でした。100メートルオーバーランしたときも、『お互い頑張ろうな』って声をかけたら、『がんばります』と前向きな感じでした」と、同門の運転士は語っている。「都合が悪くて休むことになった運転士の代わりに、自分の休日を返上しての乗務をよくやっていた」高見運転士は、「過重労働気味で、かなり疲れている状態だったのかもしれませんが」と、先の運転士は運転士の勤務についてもこう説明する。

「運転士のスケジュールは、6日区切りで四勤二休が基本。この二日の休みは法律的には公休と特休に分けられていて、休日出勤すると、特休を会社が買い上げる形で手当を払うことになる。私たちは休日出勤を『特休買い上げ』と呼んでいます。通常の勤務より賃金単価が35パーセント上がる。実は高見君は親しい同僚に、『今月、また3日間買い上げですよ』などと、うれしそうによく言っていたそうです。彼ぐらいの年次だと、一回で1万数千円から2万円ぐらいになるでしょう。しかし、《早朝から深夜まで電車

を走らせる運転士の仕事は、もともとかなりの激務。終電の後、仮眠を取って始発から働き始める「泊まり勤務」では、仮眠時間が3時間程度しかないときもある。/「単純に出勤すると10日間出ずっぱりなんてことになってしまうので、間に休みが入るようにスケジュールの調整はします。ただ、それでも相当きつくなる。本来なら、会社は特休を買い上げるのではなく、代休を取らせるべきなのですが、ここ10年ほど採用が非常に少なく、慢性的な人不足で、代休が取れる状態ではなかった」(同前)/実は高見運転士は、事故が起きた4月25日の直前、22日から23日、24日から25日と二回連続の「泊まり勤務」が続く、「二徹」と言われる猛烈なスケジュールで働いていた。度重なる「特休買い上げ」などで蓄積された「過労」が、事故の引き金になったのではないか。》『週刊文春』の記事はこう指摘するが、「泊まり勤務」の睡眠時間については、事故後の6月23日のJR西日本の株主総会で質問が出たことを、『サンデー毎日』(05.7.10)が取材している。「運転士の方々は睡眠時間が非常に少ないように思います。睡眠時間が3~4時間では(私たちが)自動車を運転していても居眠りのおそれがあると思います。たくさんのお客様を乗せて乗務している運転士のみなさんが、常に健康な状態であるように、睡眠不足などがないように勤務体制をしっかりと見直してもらいたいと思います」という質問に対して、「昼夜を分かたず列車を運行しているため、乗務員の勤務がどうしても不規則なものになってしまう。睡眠時間は一応5時間程度をめぐりに行路を組んでいる」と役員が応えると、「現場をしっかりと見て、どのくらいの睡眠時間が取られているのか聞いてほしい。机上のことではないのです。睡眠時間の検討、改善をお願いします」と、質問を打ち切った。

しかし記事は、「5時間なんて眠れません」という現役運転士の声に出会う。《現場の実感として睡眠時間はわずか4時間あるかないか、しかも4時間にも満たない場合が少なくないという》。JR西には「着発5時間」という言葉があり、《深夜、列車が終着駅に着き、翌朝駅を発車するまでが5時間。つまり、深夜まで乗務していた運転士が終着駅に着く。翌朝、その運転士が乗務する列車が発車するまでが5時間ということである。》

この5時間が睡眠時間に当たるが、丸々当たるわけではない。たとえば、《深夜0時2分、約40^分離れた松井山手駅から運行してきた列車を、この日の終着駅である尼崎駅に着け最後の客を降ろす。列車を回送して10分後に塚口駅。

ここで終わるなら辛うじて5時間睡眠が確保できそうだが、それだけでは終わらないのだ。列車のパンタグラフを下げて車輪止めをかませる。詰め所に戻って点呼を取る。ここまで25分を要する。これでようやく睡眠を取っていい状態になる。この時点で0時37分を回っているのだ。

翌朝、列車を動かすのは5時33分である。その前に(折り返し準備)として35分確保されている。つまり4時58分には詰め所で点呼を受けなければならない。

自動起床装置によってたたき起こされるわけだが、さて、朝起きた運転士は何をするか。歯を磨いたり顔を洗ったり。コーヒーを飲みたい運転士もいるかもしれない。だが

そんな当たり前のことをするために、運転士は眠りを削らなければならない。

こうして見ると、そもそも点呼と同時に眠ったり起きたりできるマシンのような人であっても、眠れる時間は4時間強であることが分かる。》

「顔を洗いたければ自分の時間でやってくれ。業務ではない。それをしたければ、早く起きればいい」というのが会社側の論理であり、《運転士たちは朝食も取らずに列車に乗る。食べる時間があっても食べると眠気が襲ってくるため、我慢することもままある》と別の運転士は言い、《安全に最大限の配慮をする》ことに全神経を集中しているものの、「おい、少し休めよ」の《ひと言で列車の安全性は高まると、運転士たちは口々に言う。運転士に余裕を持たせることは、どんな安全装置よりも有効な手立てもかもしれないのだ》と記事は指摘して、「机上しか知らない人が作った運行表です。デスクワークをしている人なら、わずかな時間席を立つのは自由でしょう。それでいつでも気分転換ができる。でも、われわれが列車を勝手に止められますか」という運転士の声を拾っている。

今年3月から始まった福知山線の新運行ダイヤで、近くの阪急・中山駅の乗客を奪うために、2月まで快速が止まらなかった中山駅にも快速を止めたが、宝塚 - 尼崎駅間の所要時間は変えなかった。そのしわ寄せはすべて運転士に申し掛かることになった。短期間だが、機関士も経験したことがあるJR東日本会長を務めた山之内秀一郎の言葉

- 「実際に現場第一線で仕事している人たちが、どのような気持ちで、そしてどの程度ルール通りに仕事をしているかを知らないと、本当の安全対策は立てられない。安全対策は建前論だけではすまないのである。/ そのためには現場に入って、第一線で働く人たちと一緒に仕事をしてみないと本当のことは分からない。その意味で私にとって現場で過ごした3～4年の経験は貴重なものだった」(『なぜ起こる鉄道事故』東京新聞出版局刊) を引用して、記事は、《株主総会当日、会場から役員たちの運転士資格を問う声が上が》り、《垣内社長はじめ役員22人すべて、電車を運転できないJR職員であることが明らかになった》と記し、《現場の声はいつ幹部に理解されるのか》と問いかける。

前掲の『週刊ポスト』は、JR西日本の「社員を追い込む体質」をこう取り上げる。《同社では4月8日からの1週間、朝夕のラッシュ時に尼崎駅を発着する列車の運転士に、出発時間を「秒単位」で報告させていた。ダイヤの遅れを是正する取り組みのひとつだが、遅れがちな列車を「要注意列車」と呼び、運転士たちにプレッシャーをかけていた。そうした中で、同社内では処分を恐れてミスを隠したり、規則に違反してミスを取り戻そうとする事例が跡を絶たなかった。

4月5日には、大阪市北区の踏切で、特急が通過する際に遮断機が下りないという重大なミスが起きた。その際も「先頭車両が10秒過ぎてから遮断機が下りた」と報告されていたが、後に距離が50秒だったことが判明している。》

こうした事例から記事は、40秒のオーバーランを8秒にしたなどの《高見運転士の取った行動は社内では“よくあるごまかし”だったのではないか》と指摘する。効率化の促進による「過密なダイヤ」以外に、急激な人員削減を押し進めた結果、民営化前後

に高卒採用をストップさせた時期に30代の入社はわずか1500人だったために、歪つな社員構成によってベテランから若手への技術伝達が阻害されているとの声もあった。

大幅なリストラの割には、JR東日本では首都圏のほぼ全線で導入されている、列車の速度を制限内に抑えることのできる新型の自動列車停止装置（ATS-P）の導入は遅れ、設置率はJR西日本管内全体で7.7%、大阪市を中心とした近畿圏では「ざっくり7割」で、事故のあった宝塚線は今年6月末の導入予定だった。

また、JR西には「裏面調査」という陰湿な監視制度もあり、《私服の幹部社員が乗客のふりをして運転台の後ろに立ち、抜き打ちで運転士や車掌の乗務をチェックする》もので、この制度に高見運転士は脅えていたという。

『週刊朝日』（05.5.20）は「高見君は『運転台の後ろにばかり目がいつてしまう』と話していました」と同僚の証言を取り上げ、次の話を載せている。

《小学校からの親友が、高見運転士と二人で、JR学研都市線に乗客として乗ったときのことを振り返る。

「標識や、目印になるランドマークがあるたびに『ここで減速するんや』とか『このスピードなら10^{キロ}ぐらい加速して遅れを取り戻せる』とか話していた。いつも持っている踏線図には、ランドマークがびっしり記されてました。事故現場近くの名神高速の高架も書き込んでいたはずです」

事故の3ヵ月ほど前に職場で会った同僚も言う。

「冬なのに汗をかいていたので聞くと、『運転台に立つと緊張してね』と言うんです。深刻そうでした。『夢にも運転台が出てくる』『緊張で腹が痛い』とも話していました」

事故直前、高見運転士はオーバーランを起こし、ダイヤを約1分半遅れさせたことが明らかになっている。その後、列車は速度を上げ、問題の時速70^{キロ}制限のカーブ直前、時速は100^{キロ}を超えていた。

先の親友はそのことをニュースで知ったとき、高見運転士からかつて聞いた言葉を思い出した。

「列車が遅れたとき、スピードを上げて時間を取り戻すのがええ運転士。これを回復運転というねん。それがどれだけできるかが、運転士の力量。早く、そんな運転士になりたいわ」

記事は、《まじめで、JR西の「懲罰的教育」を恐れていた高見運転士に、事故直前、「安全」という意識はあったのだろうか》と、愚かな問いを発するが、事故直前でなくとも、JR西の「懲罰的教育」によって高見運転士（だけでなく）の頭からは乗客の「安全」という意識は遠のいていったにちがいない。「裏面調査」については、高見運転士の同僚運転士が『毎日新聞』に、「運転士への指導は、以前は管理職が運転席に同乗していたが、数年前から私服の社員がこっそり客席側からチェックするようになった。精神的にきつい」と証言しているのに触れて、『サンデー毎日』（05.5.29）は運転士のみならず、大阪市内の駅員が、「年に4～5回、お客さんにおじぎをしているか、質問にはハキハキ答えているか、など30くらいの項目をチェックされて点数をつけら

れる。最近、調査は専門の業者に委託され、調査員は客のふりをして来る。サービス向上は悪いことではないですが、それを隠れてコソコソ調べるところが、この会社の体質やね」と語るのを採取している。

小・中学生並みのペーパーテストも頻繁に行われ、たとえば、「全社員参加で（ ）基調を継続し……」という文章の括弧の中を「増収」と書くと正解で、満点には「すばらしい」という管理職のコメントが付くらしい。先の駅員は、「こういうことが積もり積もって、社員は萎縮させられてきた。賢くて、ええものを持って若い子も多いのに、かわいそうです」と、更に語る。懲罰的な「日勤教育」も含めて、《JR西の現場が「物言えば唇寒し」の重い空気に覆われている》のは社員だけでなく、株主に対しても《異論を排する経営側の姿勢》が向けられているとして、《02年に起きた東海道線での救急隊員死亡事故をきっかけに、安全重視の経営を求めて結成》された「JR株主・市民の会」代表の桐生隆文の、「質問が長くなると、途中でマイクの電源を切られてしまうんです」という言葉を紹介する。

株主総会では一般株主からの安全面などに関する《具体的で切実な要望が多い》のに、《しかし桐生氏によれば、株主総会はホテルの大広間で開かれ、前方や両サイドは社員株主が陣取る。彼らは質疑が長引くと『議事進行！』などと声を上げる。昨年は、まだ一般株主から質問の手が拳がっているのに、議長の垣内剛JR西社長が質疑打ち切りを宣言。その瞬間、社員株主から大きな拍手がわいて採決に移ったという。これではまるで「与党総会屋」ではないか。/垣内社長は5月13日、国会の参考人招致で「一から出直しを図るため、風土改革に取り組まなければならない」と述べた。107人もの犠牲者を出して、ようやく、自社の体質に目が向いたようだ。》

JR西が87年に発足した直後、人事部長だった南谷昌二郎会長が労組主催の後援会で、「企業経営にとって一番何が大事か、ということになりますと、それは目標とした利益を確保すること、最終的にこの一点に尽きる」と断言したように、「JR西の天皇」井手正敬のイズムに染め上げられた組織体質の行き着く先が、信楽鉄道事故であり、今回の事故だったのである。

《前出の桐生氏は指摘する。

「雪印乳業のように不買の直撃を受ける業種と違って、JRに代わりはない。経営側はほとぼりが冷めれば、乗客は戻ってくると思ってるんでしょう。外部の目を入れるしか再生の道はない」

そして、こうした「企業風土」は、JR西だけのものではないようなのだ。JR東日本の運転士が明かす。

「JR東も駅ビルの増収計画に熱心で、安全対策は後手に回っていると思われても仕方ない。実際、2～3月に千葉県の総武線でレールの破断やボルトの脱落など、大事故につながりかねないトラブルが4件連続した。背景に保線の外注化があると思います」

JRばかりではない。トラブルが相次いだ日本航空では、兼子勲会長が引責辞任を表

明した。航空関係の労組団体「航空労組連絡会」の内田妙子議長（日航客室乗務員）は指摘する。

「報じられている」JR西の体質は、他人事とは思えません。機内セールス強化、定時出発を求める圧力、整備の外注化など、航空業界の安全運行を脅かす要素が拡大しています。数字が栄えて社員は磨耗 - 最後は乗客が犠牲になる。」

記事は《そんな理不尽は、これで最後にせねばならない》と結ぶが、はっきりいえば、そんな「企業風土」によって成り立っている日本社会が変わらないかぎり、「企業風土」は変わらないと断言できる。同じ『毎日』の記事は、「事故のたびに思うのだが、電車の運転士は2人にできないのか」という声などに対して、「JR西日本という「営利企業」は、《人件費を倍増させるような安全対策を選択する余地》をつくりだすどころか、《運転士にまで「販売ノルマ」を課すという徹底ぶり》であることを取材する。「ウチの会社の「儲け主義」は社員のフトコロにまで手をつっ込んでくる。いい例が『カニカニ』ですわ」とJR西の50歳代の運転士が明かすのは、《「列車で行くカニ食べ放題」などと銘打って募集される、JR西主催のツアーのことである。

「運転士や車掌まで集客ノルマを課せられるんです。でも、忙しい運転士に営業なんかできるわけがない。結局、休暇を取って自腹で参加することになる。集まってみたら8割が社員だったこともある。社員旅行ですよ。アホらし、とは思うけど、勤務評価につながるから、皆必死なんです」

駅主催のツアーもある。

「高いから、一般客はほとんど集まりません。日帰りなら1万2000円くらい。一般の旅行者のバスツアーやったら、その3分の2か半額程度ですからね。でも、駅長は売り上げを伸ばさんと上から責められるから、『お前行け、お前行け』とくる」（大阪市内の駅員）

複数のJR西社員によれば、家族や親類、友人に頼んで参加してもらうのは日常茶飯事。関連会社にも割り当てがあるというのだ。

JR西は、ボウリング大会など、事故後の「不適切行動」を発表したが、その一つに王寺駅（奈良県）の駅長や助役らが参加した「愛・地球博への日帰りツアー」（4月30日）がある。その一行10人のうち7人はJR西関係者だった。

「ほぼ間違いなく『自腹ツアー』でしょう」（社員）

前出の運転士が続ける。

「1人当たり、およそ年間40万円の『販売目標額』が設定されています。ツアーだけでなく、回数券でも切符でも、売れば評価され、ボーナスも上がる。ある社員は自腹で新幹線の回数券を100万円くらいまとめ買いしている。でも、彼はそれを後日、アシのつかない遠方の駅で払い戻してもらっている」

管理職も自身のノルマを気にして部下の尻をたたく。50歳代の車掌の証言。

「朝の点呼でよく『収入、前年比の %達成！』などと叫ばれる。競争ばっかりさせら

れて、社員同士が分断された感じですが。安全順守よりも『成績』が評価基準になっている」滋賀県内の駅員も言う。

「売上目標は毎日、東口、西口など売り場ごとに1000円単位で設定され、点呼では『昨年の達成率は98%。旅行収入、もう少し頑張ってください』などと言われる。さらに、A窓口なんぼ、B窓口なんぼ、と、窓口単位の成績が、一覧表で張り出されるんです」これが公共交通機関なのか。まるで、モーレツサラリーマンの営業職場である。

合理化の名のもとに行われる「アウトソーシング」(外注化)も盛んである。だが、これも安全軽視につながる危険性がある、と前出の車掌は指摘する。

「例えば、京都車両区では2年前に20人以上いた保線要員が今、10人ちょっと。技術の継承や蓄積が必要な分野なのに、外注化でそれができなくなっている」

関西学院大教授の野田正彰は、国鉄の分割民営化による職員の解雇と人権抑圧が伴うなかで、JR職員の会社人間化が押し進められてきた事態について述べている。

《例えば駅構内で^{のぼり}幟をたて、制服を着てオレンジ・カード売りをしていたJR職員は、勤務時間外や休日に無給のサービスをしていたことを知っているだろうか。ボランティアにオレンジ・カードやJスルー・カード売りをすることが、国鉄マンから会社人間へ変わる証であり、会社への忠誠心の顕示であった。

2002年まで、JR西日本では時間外サービス労働が当然とされてきた。私はオレンジ・カードを買うとき、「大変ですね」と言って、「勤務外の手当ては出ているのですか」と尋ねた。いつもJR職員は当惑しながら顔を背けた。私たちは奴隷労働を強いられた人びとが運転する電車で、忙しく動き回ってきた。こんなことも知らうとせず、電車に乗ってきたのである。

JR西日本の姫路列車区で「会社内外を問わず、事故又は事故に関連して会社のことを公言することを慎むこと」と書かれた文書が乗務員に配られ、署名・押印して提出させられていたことも報道された。神戸支社は「犠牲者や遺族への配慮」と弁明した。署名の強制も嘘の弁明も、乗務員の会社人間化を進めてきた企業文化から来ている。》

この記述の中で、《私たちは奴隷労働を強いられた人びとが運転する電車で、忙しく動き回ってきた。こんなことも知らうとせず、電車に乗ってきた》という個所にどうしても目が釘付けになる。私たちもまた、《奴隷労働を強いられた人びと》として列車に乗り、今回のような大事故に遭遇してきたからだ。つまり、《こんなことも知らうとせず、電車に乗ってきた》のは、JR職員と同様に私たちも紛れもなく会社人間以外のなものでもなかったからである。会社人間である運転士が乗客の安全は眼中に入れずに運転していたように、私たち乗客も会社人間として、運転士が日々どのような勤務を強いられ、神経をすり減らして運転しているのかに関心をもたずに、電車に乗ってきたのである。おそらく双方が相手に関心を向けずに、会社の勤務ばかりが最大の関心事となってくるなかで、今回の事件は発生したにちがいない。問われているのは、会社の中で「働く」ということではないか。

2005年8月5日記

