

平成18年4月11日 衆議院国土交通委員会

○斉藤（鉄）委員 公明党の斉藤鉄夫でございます。

きょうは、参考人の方々、朝から大変御苦労さまでございます。こちらにお越しいただいていろいろ御意見をお述べいただくことに対して、感謝を申し上げます。

先ほど高木委員からもお話がございましたが、民間の方をこういう形でお呼びして質疑するということ自体については、私も、極めて慎重であるべきだ、このように考えておりますが、しかしながら、航空運送という非常に高い公共的使命を帯びたお仕事をされている、また、だからこそ多くの税金もいろいろな空港整備等に投入をされているということでもございまして、いわば半分公的な仕事をされている、このように私も考えておまして、そのような背景から、きょう今回このような参考人質疑になった、このことを御理解いただきまして、質問をさせていただきます。御回答よろしく申し上げます。

まず最初に、新町社長と西久保社長に同じ質問をさせていただきますけれども、きょう午前中からの答えの中で、民間企業であるから収益性を考えなくてはいけない、これは確かにそのとおりだと思います。そして、その収益性を上げるための組織をつくっていきなさいいけない、これも理解できることでございますけれども、一方、先ほど申し上げましたように、大変高い公共性、公共交通機関としての公共性を有しております。この社会的使命ということについてどのように、また、どのような基本的な理念をお持ちになっているか。そして、その公共交通機関としての社会的使命の中のかなり大きな部分を安全ということが占めていると思います。この安全ということについて、どのような哲学を持って経営に当たっていらっしゃるのか。この二点について、それぞれお聞きをいたします。

○新町参考人 大切なお客様の生命と財産を預かり、お運びする航空輸送事業として、安全は、社会への絶対的責務であると同時に、企業の存立基盤であります。安全なくして企業は成り立ちません。したがって、安全がすべてに優先され、安全が最大のお客様へのサービスであるということ肝に銘じながら事業を営んでいるところであります。

以上でございます。

○西久保参考人 航空事業は、一度の事故で多くの命を奪う側面がございます。これは、この事業として外して考えることのできない現実だと我々は考えております。

安全を守るために、まずそれなりの投資をし、あるいは人的にもそれに見合うだけのレベルの維持を確保するということが何より重要かと思っております。ただ、それをするために、会社として健全でなければならないことも、またこれも事実でございます。こういう幾つかの難しい課題のバランスをとりながら、私はスカイマークの経営をしております。

何度も申し上げますが、安全がまず第一優先であることには、これは変わりはありません。

○斉藤（鉄）委員 その基本的な考え方をお聞きいたしました。

それでは、これも新町社長と西久保社長にお伺いいたしますけれども、今回、一連の安全に関してのトラブルがございました。一步間違えれば大きな事故につながりかねない大きなトラブルがございました。そういう哲学で経営されながら、こういう問題が表面化してきた。その原因はどこにあったのか、どういう御認識をお持ちか、お聞きをいたします。

○新町参考人 昨年の事業改善命令、警告書を受けて、それに対して安全対策の再構築を図るべく、安全対策に関する施策を一つずつ実行に移してまいりました。

安全トラブルの一番大きな要因、原因の一つは、経営と現場との距離感、部門間の意思の疎通、そして開かれた風通しのいい組織風土、こういうものを改善していかない限りは、ヒューマンエラー、ヒューマンファクターによる、防止策、全社が一丸となって、一枚岩になって、安全体制に対して強い信念を持って事業を営んでいくということ、そのような環境を醸成できないということでもって、昨年の四月以降、経営トップは、都合今まで四百回以上にわたって現場に直接おりていき、また現場との双方向のコミュニケーションをして、安全に対する強い意識、信念を共有するべく努力をしてまいりました。

そして、先ほども申し上げましたけれども、ことしの秋ぐらいを境にしまして、しっかりとした確たる確証、自信を持った次第でありますけれども、一方、現実として、またその後もトラブルが発生したということに大きく反省をし、まだまだ現場の第一線にまでその考え、その意識が浸透していないということに対して、認めざるを得ないし、反省せざるを得ないところであります。

これから新しい体制になった後もまた、外部の有識者からの、安全アドバイザーグループからの提言をも入れながら、一日も早く安全が万全の体制になるよう、一日も早く構築していきたいというふうに思っているところであります。

○西久保参考人 スカイマークは、社歴が浅い、社齢が浅いために、企業としての文化がまだきちんとでき上がっていないところがあります。整備の人間におきまして、いろいろな会社からスカイマークに来ていただいた方がいます。

細かいことではあるんですが、仕事の手順が会社によってそれぞれ違います。ある記録をつけるのに、整備士本人がつける会社もあれば、あるいはそれは二等整備士に書かせる会社もあり、あるいは女子社員に書かせる会社もあります。そういった事務作業の統一化の図れていないところに細かなミスが発生する可能性があったと見ております。

当然、それについては早々に改善を下してはおりますが、そういったものだけではなく、もっと微妙に細かいところでも、そういう意思の疎通の図りにくいところがあります。同じものを言うのでも呼び方が違ったり、そういったことの統一に時間を費やしている状況です。それは、すべてが完全になくなっているわけではありませんが、かなりの部分は改善し、これからもそういうコミュニケーションの統一というのは図っていきたいと考えております。

○斉藤（鉄）委員 今、これまでの一連のトラブルの原因について、新町社長は、安全意識の浸透が現場にまで及ばなかったからだというふうにおっしゃったように私には思えました。それから、西久保社長は、社歴の浅さ、そしてその間の組織的な連携の悪さということが原因だ、このようにおっしゃいました。

では、それぞれ、そのことについてちょっと質問を深めていきたいと思います。

西松次期社長にお伺いします。

今、新町社長から、安全ミーティング等、意識の徹底を図るよう最大限の努力をしたけれども意識の浸透が図れなかった、そのことが原因ではないか、このようなお答えがありました。このことに対して、次期社長として、努力したけれどもいかなかったというのを、ではどうやって達成されようとしているのか、お伺いをいたします。

○西松参考人 先ほど新町がお答えしたとおり、これから先もトップと現場の意思疎通といいますか、風通しのいい体制に持っていきたいというふうに思っていますが、同時に、現場の第一線の直接安全に携わる人間たち、すなわち整備のスタッフが主たる者になるわけでありますけれども、この直接安全に携わる者たちへの教育、具体的な安全教育が、ともすれば、いわゆる風土改革、風通しのいい会社にしたい、そういう趣旨で、多少、より具体的な安全対策の指示が不十分であったのではないかと、こんなふうに思っております。

したがって、この四月から安全啓発運動をさらに整備の第一線に導入してやっていきたいというふうにも思っていますし、その他二重三重のチェック体制につきましても、この間の回答書に記載させていただいておりますが、例えばでございますけれども、この間の千歳の件のように夜中に作業がある場合、そういった場合にはだれも相談する相手がないというのが実態でありましたけれども、二十四時間の技術サポート体制をしくというような、こうした具体的な体制をとっていききたいというふうに思っています。

こういった一つ一つの対策の積み重ねと同時に、トップと現場との距離感を短くするという努力に加えて、今申し上げましたような具体的な施策を幾つか重ね合わせながら、安全対策に万全を尽くしてまいりたい、こんなふうに思っております。

○斉藤（鉄）委員 西松次期社長の今の御答弁については、風通しという言葉をお使いになりましたので、その意味について後ほどまたお伺いします。

西久保社長に、社歴の浅さ、組織間の、いろいろな人が来ていろいろな職場習慣等が違っている、そういうところに原因があったのではないかと、ということなんですけれども、お聞きするところによりますと、この一年間、多くの社員がやめていった。特に、安全に一番深くかかわって

いる整備士、整備部門におきましては、四十人いらっしゃるうちの十人以上の方がおやめになった。やはり、そういう社歴が浅い、ですから育ってきた文化も違う、そういう人たちをまさに一つの組織体として有機的に結びつけて安全という機能を発揮させるためには、ある意味では、長いこと定着してもらって、新たな企業文化をつくっていくんだという姿勢の中で安全がつくり上げられていくのではないのでしょうか。

逆に、たくさんの方がやめられていくというのは、先ほど西久保社長おっしゃった、社歴の浅さやこれまで育ってきた仕事のやり方、その間に差があったからだとおっしゃいましたけれども、それをいよいよ助長させるという経営になっていないのでしょうか。ある意味では、そういう人たちが居づいて安全文化を築いていく、それを育てていくのが経営者の本当の意味での安全に対する役目なんではないのでしょうか。この点、いかがでしょう。

○西久保参考人 私が社長になる以前のスカイマークには、いろいろな思いを胸に抱いて入社した方がいらっしゃいました。それは、それぞれ思うところが全く個々別々であって、望むものも全く違ったものを望んでおったように思います。

今、スカイマークには四十一人の整備士がいます。二年前には三十三人程度でした。実際には、この二年で八名から九名ふえております。

やはり会社が低迷しておりまして、その中で組織としての統一が図れない中で、すべての人間をそのまま温存したまま、それで組織の質を上げるというのは、これは難しいことです。実際には、会社にそぐわない人もいますし、さらに、他社より好条件を出された場合に、それを引きとめることもかなり困難です。そういう現実的な側面に立った場合、では一体安全の基準をどこに置くのか、そういうことになりますと、それは私としては、先ほどから申し上げていますように、人数ではなく、やはり質的なものだと思います。

これから、今もそうですけれども、やはりやるべきことは社員の教育であり、研修であり、広く他社を見せることであると考えております。これを繰り返し繰り返し行うことしか、整備部門の、ほかの部門もそうですけれども、人間的な質を上げることはなかなか難しいと思います。

以上です。

○斉藤（鉄）委員 いろいろな思いを持ってきた技術者がいたということですが、私も一技術者でございます。私は、技術士という国家資格を持っております。その資格を取るためには、技術者倫理というものを受けなくてはなりませんし、それについての厳しい審査がございます。多分、この飛行機の整備についても、これは国家資格ですから、そういう技術者倫理というものがあって、その中で厳しく言われるのは、ある意味で、自分の利益や会社の利益よりも技術者として社会の利益を優先させる、技術者倫理ということを一言で言えばこういうことだと思うんです。

ですから、私、報道でしかわかりませんが、その技術者倫理と西久保社長の会社の経営方針が合わなかった。ある意味では、皆さん、新しい会社に大きな希望とそして社会的使命を持って入ってこられた方々だと思います。技術者であればそうだと思います。そういう経営方針と技術者倫理との乖離が、この四十名のうち十五、六名がやめられていった、そして、今でも退職をされる方が多いということの原因なのではないかと私なりに考えますけれども、西久保社長は技術者ではございませんけれども、こういうふうに私は見るんですが、この点についてはどのようにお考えでしょうか。

○西久保参考人 私も神戸大学の工学部を出ておりまして、それなりに技術に対しては思い入れがございます。

ただ、スカイマークの整備については、今おっしゃるような単純な人間模様ではございませんでした。やはり、それぞれ自分の縄張り意識も強く、そのことが業務を円滑に進める上で弊害になっていたことも認められております。それを改善する過程において、そのことを必ずしもよしとしない方も何人かいらっしゃいました。あるいは、会社のこの先の方針、賃金制度の改定、そういったものにもよしとしない方がいらっしゃいました。それはやはり、平たく言えば、自分にとってどの程度よい会社か、そういう基準が多々見られたように思います。

誤解のないように申し上げたいのですが、やはり今いる整備士は、そういった我々からの、経営陣からの投げかけに対してきちっとこたえていただいた整備士が残っていただいております。確かにこの二年間やめた人間も多いのですが、今いる人間については、真摯な形で整備に臨み、我々の指示に対してもきちんとかたえる整備士が残ってくれております。

スカイマークは今からが、本格的に教育も行い、品質も上げることができる会社だと私は考えております。

○斉藤（鉄）委員 今回の一連のトラブルに対して、国土交通省は、極めて異例の措置ですけれども、特別監査チームを編成して、貴社の中に入り込んで貴社に対する集中的な監査を実施しております。これは、整備に関するトラブルの発生とか、先ほど来私が話題にいたしました整備士が多くやめていくということへの不安、そして整備管理体制全体への懸念ということからだ、このように国土交通省から聞いておりますけれども、このような集中的な監査を受けているということに対して、どのように受けとめられているのか。また、先ほど私が申し上げましたような懸念に対して、どのような対策をされようとしているのか。この点について西久保社長にお聞きをいたします。

○西久保参考人 まず、航空業界で、労使の問題に対してこれほど正面

から取り組んだ会社は余りなかったように思います。

そういう従前の労使関係のスタイルに基づいて、いろいろな方が経営陣に対してなかなか解決しにくい問題を持ちかけてまいりました。私の方では、できるものはできます、できないものはできません、わからないものはわかりません、それをすべてきちんと答えたつもりです。そのことが、前例がないということで、そういう労働組合的な活動をされる方にとっては随分不満だったように思います。また、そうでない方にとりましても、やはり強い経営陣というのはそれなりに自分たちとのバランスを今までと違ったものにするという不安もあったと思います。それに対して彼らが出した答えが転職という答えであったように思われます。

こういう前例のない経営をしたことに対して、恐らく国土交通省さんの方では、現状の認識をきちんとされたいとお考えになったと私は理解しております。これはこれで、うちにとってもありがたいことであると私は考えております。どんな検査に対してもスカイマークはたえ得る会社でなければならないと考えております。今の検査に対しても、スカイマークは何ら隠すところはございません。この先、どんな不都合が出てきましても、それは甘んじて受けるつもりでございませう。とにかく、隠すことこそが最も安全を阻害することであると私は考えております。

以上です。

○斉藤（鉄）委員 整備ということに対して今後どういう体制にしているかとされているのか、お伺いします。

先ほど来申し上げましたけれども、我々一利用者として、やはり安全を担当している整備の方が定着した、長年そこでその部門を見て、よく細部までわかって、外から見てもある一つの安全文化が見えてくる、そういう会社の飛行機に乗りたい、私は心の底からそう思います。ですか

ら、いろいろなお話がございましたけれども、どう優秀な整備士を定着させて、外から見てもわかるような安全文化を築いていこうとされているのか。

それから、マスコミ報道を見ますと、社長は現場の声をほとんど聞かないというふうな報道もございます。これは報道ですから本当かうそかわかりませんが、現場の声をどのように吸い上げていこうとされているのか。

二つのことを聞きましたけれども、お伺いします。

○西久保参考人 まず、やめた整備士が優秀であったかどうか、これには個人差がございます。そうでない方もいれば、確かに優秀な方もいらっしゃいました。いずれにしても、やめる方に対して我々ができることは、統一した姿勢で経営のスタイルを示すことしかできません。それを引きとめると、また違った問題が発生することになります。

済みません、もう一つの質問は何だったのでしょうか。（斉藤（鉄）委員「現場の声をどのように」と呼ぶ）

現場の声を聞かないという評価につきましては、大変不満がございます。現場にも足しげく足を運んでおりますし、決して私個人としてはコミュニケーションが悪いものだとは思ってはおりません。

ただ、何でもはっきり物を言うようにしています。現場からちょっとした不満があっても、それは我慢するべき不満だ、あるいは、それは改善するべき不満だというはっきりした言葉をいつも用意しております。そのことが自分の意思にそぐわない方にとっては、そのように聞こえるのかもしれませんが、これは、私の不徳のいたすところと思います。

○斉藤（鉄）委員 西久保社長に最後お聞きいたしますが、先ほど午前

中の最後に、公共交通機関の社会的使命ということで大臣から発言がございました。今回撤退する三路線、その利用者の声を聞いたのか、また、利益が上がらないからということでしたけれども、できるだけ利益を上げてそれを続けていこうという最大限のぎりぎりの努力をされたのか。今の後半部分は、大臣はこの部分についてはおっしゃいませんでしたけれども、このことについて私は大いにそのとおりだと思ったわけですが、これに対しての社長の御見解をお伺いします。

○西久保参考人 利用者の方にとって、スカイマークはロープライスを提供するありがたい航空会社であったとお褒めの言葉をいただいております。そういう方々に対しては、私としては言葉がございません。事業とはいえ撤退せざるを得なくなったことに対して、それは何の考えもなく決めたつもりではございません。ただ、地元に対する説明が不足していたこと、あるいはその伝え方そのものに未熟さが出たことについては深く反省しております。

○斉藤（鉄）委員 JALさんにお伺いをいたします。

いわゆる内部抗争についてのお答えですけれども、いや、これはどの会社にもある、いろいろな意見がぶつかり合って、それが表に出たのがいけなかったんだ、このようなお答えですけれども、これも我々も報道を通してしかわかりませんから本当かどうかわかりませんが、そんなレベルの話だったんじゃないというふうにみんな思っております。ある意味で、足の引っ張り合いをやっていた。例えばいろいろな署名運動等を考えましても、普通の組織では考えられないこととございます。そういう社風についての反省と、先ほどまでの御答弁ではなく、もう一歩踏み込んだ反省が欲しいな、このように思います。

西松次期社長にお伺いしますが、これは三月二日付の読売新聞の朝刊の西松さんへのインタビュー記事ですけれども、このように書いてあります。「社内でもの言えるような風土にしたい。」と。つまり、それ

までは社内で物が言えるような風土じゃなかったというふうにもとれる。これは新聞記事ですから、非常に要約してあるから趣旨が伝わっていないのかもしれませんが、こういうふうに次期社長がおっしゃるといふこと。それから、やはり一般の会社の社内抗争というふうには国民みんなが見ていない。そのことに対してのもう一步突っ込んだ御見解をお伺いできればと思います。

○西松参考人 一連のトラブル、組織的なトラブルと言われている件につきましては先ほどお答えしたところでありますけれども、私、個人的にちょっと思っていますのは、あれが読売新聞に出たわけでありまして、当社の場合、昭和五十年代、五十年入社までは、数多いホワイトカラーといえますか、採用しております、ある意味、必要以上、人が存在しているということでありまして、これは事実でありまして、これは何をもたらすか、それが私が読売新聞の人に語った趣旨であったわけですが、やはり数が多いとどうしてもいろいろな手法をとってしまうというのが僕は今までの反省だというふうに思っています。

これに対しまして、当社の場合は、第一次オイルショックがあったという関係もございまして、昭和五十一年、五十二年の人たちの採用を実はしておりません。五十三年入社以降、採用を再開したわけでありまして、人数は三十人前後という極めて少ない人数になってきているわけでありまして。そういう少ない人数になってきますと、営業ですとか労務ですとか、あるいは企画ですとか、いろいろな部署を転々とするわけでありまして、それぞれのスタッフが、私は何系かと言われてもよくわからぬというような時代に実は入ってきております。

そういった意味で、これからの運営という意味では、そういう若い人たちが活躍してくればこういったいわゆる内部抗争というものがなくなる、こんな趣旨で読売新聞には語ったつもりでございまして。

○斉藤（鉄）委員 終わります。

