

西日本旅客鉄道株式会社 向

安全管理体制 第三者評価報告書 (総括サマリー)

DNV GL ビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社

Date: 2017-05-31

本総括サマリーは 2016 年度第三者評価報告書本編 (document No. PRJC-523707-2015-AST-JPN Rev. 1 Date: 2017-05-31) の主要部を総括用に纏め直したものである。

1 全体評価結果：

西日本旅客鉄道株式会社（以下、「JR西日本」）は、2005年4月25日に福知山線列車事故を惹き起こし、その後安全・安心・信頼される鉄道を築き上げるために安全管理体制の整備に注力するとともに、JR西日本安全フォローアップ会議報告書における提言の柱である「第三者による検査の仕組み」について検討を行った。その結果、「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない体制を構築する」ためには安全管理体制が有効に機能しているかについて第三者の視点を通じて確認することが重要と考え、2015年度よりDNV GLによる第三者評価を受審している。

DNV GLもこの第三者評価に対する目的をJR西日本と共有し、2016年度も引き続き、2016年5月～2017年5月末日の1年をかけ、JR西日本に対して運輸安全マネジメント制度に基づく安全管理体制の構築・実施状況の第三者評価を実施した。2016年度の評価の目的は2015年度と同様の「安全管理体制の構築・実施状況を評価し新たな改善点や気づきを提供すること」に加え、2015年度に実施した第三者評価での評価所見に対して、JR西日本としてどのように判断し改善に取り組んでいるかを評価する「フォローアップ評価」が含まれる。

全体を俯瞰した結果、JR西日本では、安全管理体制の更なる強化に一層努めていること、また2015年度の評価所見を踏まえた組織としての運輸安全マネジメントシステムの整備・最適化に取り組んでいることが確認できた。2016年度は「安全管理体制の構築、運用」に関して、より具体的な内容に踏み込んで評価を行い、改善すべき点を検出した。また、2015年度評価所見に対する改善計画も着手して間もないことから、改善に複数年を要する大掛かりな事項を中心に、実行中ないしは計画中の段階であることを確認した。これらを踏まえ、今後JR西日本においては引き続き計画的かつ着実に改善に取り組むことを期待する。

なお、2015年度と同様に2016年度の評価においても、一般的に見られる監査側（第三者機関）と被監査側とに分かれた形での評価を行わず、主にJR西日本が実施する安全管理体制監査（内部監査）に同行し、その内容を確認していくことで評価を行った。故にその評価の深さや証拠検証の粒度・精度について一定の限界が存在する。

また2016年度の第三者評価の目的は、2015年度の第三者評価と同様安全管理体制の全体的な仕組み、システムに対しての評価であり、特定個人、特定箇所に対する評価を意図するものではない。

<実施概要>

主な評価基準 国土交通省の「安全管理規程に係るガイドライン」に記載の14項目

評価期間 2016年5月31日～2017年5月31日まで

【第三者評価の全体意見】

安全管理体制の維持及び改善について総合的に評価した結果、JR西日本では2015年度に引き続き安全考動計画2017に基づく安全管理体制の維持・改善活動に、本社・支社・現場・グループ会社（以下、「G会社」）それぞれが取り組んでいることを確認した。安全管理体制監査も継続的に実施されており、当該監査に同行して確認した結果、個々の監査員が安全管理体制の改善に向けた気づきを与えるために尽力していること、及び被監査側の組織・従業員も日々安全管理に取り組んでいることが確認された。

一方、今回もいくつかの課題や評価する事項等に対して所見を発行しており、特に課題については今後の改善を期待する。

また、併せて行ったフォローアップ評価においては、評価所見に対する改善計画のうちいくつかについて改善が完了したものも存在するが、特に安全管理体制の継続的改善・全体最適化に向けた比較的大掛かりな事項については、実行中ないしは計画中の段階であり、今後の改善計画の推移を引き続き観察・検証することが必要と考える。福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない体制を構築するという本第三者評価の目的を共有するDNV GLとしては、JR西日本が高いレベルの改善の実現を追求することを期待する。

○2016年度に新たに発行した、評価所見（改善を必要とする・改善が望まれる事項）

分類	所見件数
改善を必要とする事項	1
改善が望まれる事項	15
合計	16

○2016年度に新たに発行した、評価所見（高く評価する事項）

分類	所見件数
高く評価する事項	8

○2016年度に新たに発行した、改善を推奨する事項

運輸安全マネジメント制度の14項目に基づくガイドライン等に要求はないものの、改善を推奨する事項。

分類	件数
改善を推奨する事項	3

2016年度第三者評価での所見と併せて、2015年度第三者評価所見に対するフォローアップ評価の結果についても、本章にて記載する。対象となった2015年度所見は下記の32件である。

○対象となった評価所見

分類	2015年度件数
改善を必要とする事項	8
改善が望まれる事項	24
合計	32

2015年度第三者評価所見の32項目について、改善の状態は以下のとおりである。

○改善の状態

分類	2015年度件数
完了	4
完了に向け実行段階	10
実行に向け計画段階	12
計画の再検討が必要	6
合計	32

※評価所見、推奨する事項、フォローアップ評価の内容については報告書本編の3章を参照のこと。

(1) 改善を必要とする又は改善が望まれる事項

所見から窺われる JR 西日本としての主な改善領域を 2015 年度 4 つ特定した。(1. 【安全管理体制の整備・有効性向上】、2. 【リスクアセスメント等の改善向上】、3. 【安全管理体制監査 (内部監査) の有効性向上】、4. 【組織内外でのコミュニケーションプロセスの改善】) 2016 年度もこれら 4 つの改善領域を踏まえ説明するとともに、関連する評価所見を記載する。

2015 年度評価所見に対するフォローアップ評価の見方は以下のとおりである。(記号の見方の詳細や、個々の所見詳細については報告書本編の 3 章を参照のこと。)

個別の評価結果は以下のとおりである。

○計画 (改善計画の内容に対する評価)	A 妥当	B 要観察	C 要検討	D 計画なし
○実行 (改善実行内容に対する評価)	A 完了	B 実行中	C 評価観察中	D 未着手

計画と実行の評価結果の組み合わせにより、改善の状態を以下の 4 つに分類している。

- ・「完了 (計画 A 実行 A)」
- ・「完了に向け実行段階 (計画 A 実行 B、計画 B 実行 B)」
- ・「実行に向け計画段階 (計画 B 実行 C)」
- ・「計画の再検討が必要 (計画 C 実行 C)」

1. 【安全管理体制の整備・有効性向上】

安全管理体制の整備を通じてその有効性をさらに高いレベルに向上させることが必要であり、特に明確な基準^{*1}の整備と監視・測定プロセスの強化の必要性を挙げる。

^{*1} 「基準」とは、安全管理体制の組織内で運用し目指すべきレベルに到達するために、誰が何を何時どの程度すべきかを定めたもの。

<基準整備による安全管理体制の明確化と全体最適化>

JR 西日本における安全管理体制の思想、方向性が、本社・支社・現場だけでなく G 会社も含むグループ全体に至るまで整合性を持って展開されるような管理の基準を整備すること。

<2015 年度評価所見に対する改善状況>

2015 年度の第三者評価でも言及したとおり、安全の定義とは「リスクが完全になくなる」ことではなく、「受容できないリスクがないこと」であり、組織の経営者が自らの位置する産業界・時代背景・ステークホルダーの期待、採用していく安全管理策の時間軸等を考慮した上で、経営レベル全般とのバランスを意識して受容レベルを定め組織における安全管理のあり方を決めていくものである。JR 西日本では、組織全体の安全マネジメントの PDCA サイクルを確実に運用・改善する観点から、「安全マネジメント戦略室」の設立をはじめとする多くの改善策が実践されつつある。また、改善策の多くは外部の知見を「部品」のようにそのまま取り入れるのではなく、組織の状況・構造・文化を考慮の上、咀嚼・吟味し、目的を満たす形で JR 西日本としての仕組みに設計されており、評価できる。(例えば、マネジメントレビューの実施方法の改善など。)

一方で本改善領域は大きなテーマであり、「安全管理規程」の改訂を通じた安全マネジメントシステム基準の整備などの具体的な改善策の多くは着手した段階であることも事実である。具体的な改善策の実践が、途中で方向を誤らず当初の目的を達成するまで完遂されることが重要と考える。

関連する主要な評価所見のフォローアップ評価結果

<改善が望まれる事項 2015-1-2> 【評価：実行に向け計画段階（計画B 実行C）】

安全管理体制の適用範囲を明確にするよう、改善が望まれる。ガイドライン 14 項目に対して本社・支社・現場・G 会社・協力会社等がどこまで実施し、誰がどこまで関与するのか、その適用範囲と管理基準を文書等で明確にし、必要な情報共有を行うことが期待される。

<改善を必要とする事項 2015-4-1> 【評価：実行に向け計画段階（計画B 実行C）】

安全管理における思想・方針は明確にされているが、それを具現化するための安全管理体制の基準を明確に定めるべきであり、改善が必要である。基準を定めることにより、安全管理体制に関する具体的な取組について「どこまで実施しなければいけない」や「ここまではしなくてよい」との閾値が見え、無理・無駄のない安全管理体制の構築が可能となる。

<改善を必要とする事項 2015-13-1> 【評価：実行に向け計画段階（計画B 実行C）】

安全管理体制に関するルールの文書化に関する全社的な管理体制・基準を明確化し、それを現場レベルまで展開するよう、改善が必要である。

<2016 年度評価所見>

<改善が望まれる事項 2016-8-3> 全社的な訓練や事故後の振り返りなど、重大事故に備えた取組をより一層充実させることが望まれる。

<監視・測定プロセスの強化>

JR 西日本グループの安全管理体制レベルを正しく測定し、改善に向けた指標に展開するための KPI や状態等に対する監視・測定指標を明確にすること。さらにそれらを確実に監視・測定してマネジメントレビューにつなげるとともに、安全文化の測定をも考慮すること。

<2015 年度所見に対する改善状況>

前項の「基準整備による安全管理体制の明確化と全体最適化」を実現するには、監視・測定プロセスの強化が必須であり、両者は相互に補完する内容である。安全管理体制の全体最適化が行われていることを JR 西日本として実証するには、おおまかに PDCA サイクルに基づく以下の段階の一通りの運用が必要である。現時点では 1 の一部と 4 について改善がなされつつあるものの、2, 3 や「安全最優先の文化」の測定は今後実施予定の段階であり、前項と同様に今後継続して評価することが重要と考える。

1. 組織・体制を整備する
2. 具体的な基準を整備、導入、運用する
3. 具体的な基準の運用状況を監視する
4. マネジメントレビューにて監視結果を見直し、さらなる改善策を定める

関連する主要な評価所見のフォローアップ評価結果

<改善が望まれる事項 2015-2-1> 【評価：実行に向け計画段階（計画B 実行C）】

従業員が安全方針を理解し実践する上で、理解度や浸透度を定期的に把握することが重要であり、その結果を踏まえた見直しにつなげるには、従業員における安全の浸透度（文化成熟度）を正しく把握できるよう、改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2015-3-1> 【評価：実行に向け計画段階（計画B 実行C）】

支社・現場では比較的多数の重点取組項目を設定し取り組んではいるが、確実にPDCAを回す上で完全消化してCAを行うことができるか懸念が残ることから、重点取組項目の絞込みや優先順位付け等の改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2015-3-2> 【評価：実行に向け計画段階（計画B 実行C）】

状態目標を容易にかつ明確に測定可能とすることで目指すべきレベルをさらに明らかにするよう、改善が望まれる。

<改善を必要とする事項 2015-12-1> 【評価：完了（計画A 実行A）】

マネジメントレビューに該当する総合安全推進会議は年に2回（3月と10月）開催されていたが、3月の会議開催時には既に次年度の安全重点施策は確定されており、当該マネジメントレビューを通じて次年度計画を検討・決定するには実施タイミングが不相当であり、改善が必要である。

<改善が望まれる事項 2015-12-2> 【評価：完了（計画A 実行A）】

マネジメントレビューの場において、経営トップがJR西日本の安全管理体制の適切性・有効性をじっくりと確認し、安全管理体制の改善の必要性や必要資源等について検討ができるよう、マネジメントレビューの実施方法について改善が望まれる。

<2016年度所見>

<改善が望まれる事項 2016-3-2> 方針達成のための計画を策定する際は、目標とその達成手段の区別、目標の達成状況及び手段の実施結果評価の把握が明確になるよう、改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2016-13-1> 鉄道安全管理規程において、安全管理体制監査を明確に規定することが望まれる。

<改善が望まれる事項 2016-13-2> 安全管理体制に関する文書を過剰に作成しない仕組みの整備が望まれる。

2. 【リスクアセスメント等の改善向上】

リスクアセスメント等の安全管理体制における主要な活動が、無理・無駄なく確実に実施され、効果的に安全管理体制に寄与できるような仕組み*2を整備すること。

*2「仕組み」とは将来にわたり組織が意図した成果をあげることができるよう、組織を適切に指揮・管理するために設計された業務の進め方や決めごとのこと。マネジメントシステムと呼ぶこともある。

<2015 年度所見に対する改善状況>

2015 年度の第三者評価での同行時に多くの箇所にてリスクアセスメントが十分できていない状況を確認し、全社的に無理・無駄なく確実にリスクアセスメントが実施され、効果的に安全管理体制に寄与できるような仕組みを構築するために、「リスクアセスメント標準」の策定に取り組んだことは評価できる。しかしながら、現時点では標準の策定のみ完了でその運用はこれからの状況であった。無理・無駄のないリスクアセスメントを全社的に実現するには標準を策定するだけでは不十分で、標準の周知・展開、指導、監視、監視結果に基づく見直し、といった一連のプロセス（PDCA サイクル）を継続的に続けることが必要である。特に標準については JR 西日本としてのリスクアセスメントの戦略を示す重要な文書であり、初版の段階で完璧な内容とすることは一般的に難しいと想定されることから今後の運用が重要である。

よって、本改善領域についても、標準を基にした運用が途中で方向を誤らず無理・無駄のない効果的なリスクアセスメントを実現するまで継続されることが重要と考える。

関連する主要な評価所見のフォローアップ評価結果

<改善が望まれる事項 2015-6-4> 【評価：完了に向け実行段階（計画 B 実行 B）】

正確な情報に基づくリスクのデータベース（リスクレジスタ）を整備することが望まれる。これにより傾向分析等の管理が容易となる。

<改善を必要とする事項 2015-7-1> 【評価：完了に向け実行段階（計画 B 実行 B）】

リスクアセスメントは安全管理における基礎をなすものであるが、リスクアセスメントが十分実施できていない状況があることから、全社的に無理なく高いレベルで行う仕組みとするよう、改善が必要である。

<改善が望まれる事項 2015-7-2> 【評価：完了に向け実行段階（計画 B 実行 B）】

リスクアセスメントを効果的に実施する上での全体戦略を明確にするよう、改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2015-7-3> 【評価：完了に向け実行段階（計画 B 実行 B）】

過去対策の有効性レビューを確実に行う仕組みを整備することで、積み上げ式で負担が増えるリスクを回避するよう、改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2015-7-4> 【評価：実行に向け計画段階（計画 B 実行 C）】

新しい切り口でのリスクの抽出に取り組むことが望まれる。（例えばセカンドオピニオンの参画や、事象発生後の被害軽減に向けたリスクアセスメント等。）

<2016 年度所見>

一方で、2016 年度第三者評価では、具体的なリスクアセスメントのプロセスや役割の明確化に関する所見、事故等に対する原因分析プロセスの改善に関する所見などを新たに発行している。特に原因分析プロセスについては、対策が教育・指導の強化に偏らないよう効果的に原因を分析し、箇所だけではなく組織全体の仕組み改善につなげることができるかがポイントであり、これらも含め今後の「リスクアセスメント標準」や関連規程の整備・見直しに JR 西日本として役立てることを期待する。

<改善を必要とする事項 2016-7-2> 対策の有効性評価と必要に応じた見直しが確実ではなく改善が必要である。

<改善が望まれる事項 2016-7-3> リスクアセスメントにおける現場の役割をより明確にすることが望まれる。

<改善が望まれる事項 2016-7-4> 支社独自の取組を統合し、リスクアセスメントプロセスをレベルアップすることが望まれる。

<改善が望まれる事項 2016-7-5> 計画リスクアセスメントの実施プロセスをより明確にすることが望まれる。

<改善が望まれる事項 2016-7-6> M-SHELL 分析の質をより一層向上させることが望まれる。

<改善が望まれる事項 2016-7-7> 「安全管理システム」での情報入力が確実になるよう、業務環境の整備が望まれる。

<改善が望まれる事項 2016-7-8> 「重大なリスク」の定義とその一元管理方法をより明確にすることが望まれる。

3. 【安全管理体制監査（内部監査）の有効性向上】

安全管理体制監査の評価基準を明確にする等、手法・手続きを改善するとともに監査力量を向上させ、権威勾配等に影響されずに JR 西日本グループの実状を正確に測定できる仕組みとすること。

<2015 年度所見に対する改善状況>

JR 西日本の安全管理体制監査（内部監査）における判断の拠り所となる監査基準について、今後の整備を計画するとともに、試行にも取り組んでいる。JR 西日本として今後整備される安全管理体制に関する基準の内容も踏まえ取り組むことを期待する。その他にも、複数の改善が完了した所見が観察された一方、改善計画の内容について見直しを期待するものも存在する。所見の意図を踏まえた上で、高いレベルの安全管理体制監査を実現するための改善計画を立案し、改善に取り組むことを期待する。

関連する主要な評価所見のフォローアップ評価結果

<改善が望まれる事項 2015-5-2> 【評価：完了に向け実行段階（計画 B 実行 B）】

内部監査において権威勾配を確実に回避できるような権限・体制を整備するよう、改善が望まれる。

<改善を必要とする事項 2015-11-4> 【評価：実行に向け計画段階（計画 B 実行 C）】

安全管理体制監査における具体的な評価基準が明確ではなく改善が必要である。また、監査の実施手順についても改善が必要である。

<改善を必要とする事項 2015-11-5> 【評価：完了に向け実行段階（計画 B 実行 B）】

有効で確実な内部監査を行う上で、証拠のサンプリング検証手法等の監査手法について改善が必要である。

<改善を必要とする事項 2015-11-6> 【評価：完了に向け実行段階（計画 A 実行 B）】

指摘事項を得るための掘り下げ確認や裏付け確認が非常に弱く改善が必要である。また検出された懸念点についても現場と認識を確実に共有することが必要である。

<改善を必要とする事項 2015-11-7> 【評価：計画の再検討が必要（計画 C 実行 C）】

内部監査員の力量のバラつきを確認した。内部監査員の力量管理・教育プロセスについて改善が必要である。

<改善が望まれる事項 2015-11-8> 【評価：完了（計画A 実行A）】

安全管理体制監査において、リスク度「H」（HIGH）、「M」（MIDDLE）、「L」（LOW）の分類基準が不明確であり、改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2015-11-9> 【評価：実行に向け計画段階（計画B 実行C）】

安全監査と安全管理体制監査のあり方を再確認・整理するよう、改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2015-11-10> 【評価：完了（計画A 実行A）】

ガイドライン 14 項目が網羅的に評価されるよう監査手順の改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2015-11-11> 【評価：完了に向け実行段階（計画B 実行B）】

現場の多様な本音を収集する方法（例：C層社員個人インタビュー）について改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2015-11-12> 【評価：計画の再検討が必要（計画C 実行C）】

指摘事項の表現について、何をどのレベルまで実施することを求めるのか、よりわかりやすく記載するよう、改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2015-11-13> 【評価：実行に向け計画段階（計画B 実行C）】

JR 西日本の支社や部門、G 会社、協力会社それぞれに対して、監査側と被監査側の双方が合意した監査基準を明確にするよう、改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2015-11-14> 【評価：計画の再検討が必要（計画C 実行C）】

安全管理体制に関与する組織の一部が、本社主管部インタビューの対象外であり、対象とするよう、改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2015-11-15> 【評価：計画の再検討が必要（計画C 実行C）】

本社主管部への安全管理体制監査において、本社主管部としての安全管理体制の取組をより詳細に評価・検証するよう、改善が望まれる。

<2016 年度所見>

一方で、2016 年度第三者評価では、本社主管部に対する内部監査プロセスに関する所見などを新たに発行している。JR 西日本の安全管理体制を整備するにあたっては、全社的な視点から内部監査を行い改善領域を特定することが重要であり、安全管理体制監査においても全社的な視点での本社主管部等への積極的な改善提案が行われるよう期待する。

<改善が望まれる事項 2016-11-1>被監査側と協働する内部監査とするため、監査スケジュールの策定プロセスについて改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2016-11-2>本社主管部に対する改善・検討事項の取扱いを明確にすることが望まれる。

4. 【組織内外でのコミュニケーションプロセスの改善】

JR 西日本における安全管理体制を全社に展開・向上させるにあたり、現場が過度な負担感を感じることなくその取組目的を正確に把握し、信頼感を持って取り組むことで有効な実装がなされるよう、組織内外でのコミュニケーションプロセスの有効性をさらに向上させること。

<2015 年度所見に対する改善状況>

安全管理体制について継続的に改善するには、新しい規則の発行や既存規則の改訂を組織において適用することが必要である。一方でこのような適用は今までの古い規則に慣れ親しんだ従業員にとって負担であり、組織内のあらゆるコミュニケーションを通じてどのようにその負担感を軽減し、参加意識（自分ゴト化）を高めるかが重要である。2015 年度の所見を踏まえ、JR 西日本では安全マネジメントに関する組織の設立を含む取組が計画・実践されているものの、まだ改善の途中であり今後の実践を第三者として継続的に評価することが必要と考える。加えて、一部所見の意図を十分に考慮されていない改善計画も見受けられたことから、併せて一部再検討を期待する。

関連する主要な評価所見のフォローアップ評価結果

<改善が望まれる事項 2015-6-3> 【評価：完了に向け実行段階（計画 A 実行 B）】

会社側と労働組合側が協働で安全を作り上げる場（労使安全会議）について、全員参加の観点から欠席している組合も参加し積極的に協力しあう基礎とする余地があり、改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2015-13-2> 【評価：計画の再検討が必要（計画 C 実行 C）】

ルール改正時のフォロープロセスが箇所を含む組織全体として確実に運用・維持される仕組みを整備するよう、改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2015-13-3> 【評価：計画の再検討が必要（計画 C 実行 C）】

「守られていないルールの徹底」に取り組んでいる箇所が多くあるが、ルールが守られない背景に潜在する仕組みの課題を明らかにし改善することが望まれる。例えば、指示を本社から現場や G 会社等へ展開するプロセスの有効性や、手順や要求内容の妥当性についての検討も考えられる。

<2016 年度所見>

JR 西日本の職員や関連する事業者と、安全管理体制についてコミュニケーションをとり、理解・支持を得ることは安全マネジメントにおける基礎である。これらのコミュニケーションが滞ることや形骸化することは、安全マネジメントシステムや安全文化に対して目に見えないかたちでマイナスの影響を及ぼす可能性があることから、改善を期待する。

<改善が望まれる事項 2016-6-3>安全ミーティングの有効性を高めることが望まれる。

<改善が望まれる事項 2016-6-4>他の運輸事業者とのコミュニケーションプロセスの改善が望まれる。

【その他の所見】

<2015年度所見に対する改善状況>

その他に挙げた3つの所見は、いずれも即解消できるような容易なものではなく、かつ仕組みを整備すれば完了というものではない。改善に着手していることは評価できるものの、改善した仕組みが有効に機能し効果を発揮していることを確認できるまで継続していくことが必要と考える。

<改善が望まれる事項 2015-2-2> 【評価：完了に向け実行段階（計画A 実行B）】

JR西日本においては、支社長やG会社社長がリーダーシップを発揮すべき重要な立場であると考え、その姿勢・リーダーシップにおいて一部ばらつきが認められ、改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2015-5-1> 【評価：実行に向け計画段階（計画B 実行C）】

本社の安全推進部が全社の安全管理体制構築・維持に関与・指導・支援・展開していくのか、自らの役割・体制を整備するよう、改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2015-14-1> 【評価：実行に向け計画段階（計画B 実行C）】

安全管理体制に係る体系的な記録の管理体制（管理すべき記録の特定、記録様式の改訂管理、記録毎の保管期限等）をルールとして定めるよう、改善が望まれる。

<2016年度所見>

C層*3社員の管理・監督者が、職務遂行能力を組織として充足することは、安全管理体制の構築・改善に不可欠であり、改善を期待する。

<改善が望まれる事項 2016-10-2> M・L層*3社員の職務遂行能力の基準を明確にすることが望まれる。

*3：M・L層（助役、係長などの管理・監督者）、C層（実務者）

2016年度の評価報告を踏まえ、引き続きJR西日本が妥当・適切・有効な安全管理体制を構築し、安全文化の確立・向上に向けてさらなる改善が行われることを期待する。

(2) 高く評価する取組

以下の取組については、「①効率や有効性に関して期待以上の成果を挙げている場合、②ベストプラクティスのモデルとなるべき事項、③現場において積極的に取り組んでいる、成果が期待される活動」の分類で、高く評価する。

1. 【効率や有効性に関して期待以上の成果を挙げている場合】

<高く評価する事項 2016-15-1> G 会社が構内入換業務委託にて、JR 西日本側との業務連携での安全リスクをよく認識・共有していた。

2. 【ベストプラクティスのモデルとなるべき事項】

<高く評価する事項 2016-8-1> 「Think-and-Act Training」という研修を通じて、考えて行動する力量の養成に取り組んでいた。

<高く評価する事項 2016-10-1> 安全に関する意識を高める教育や、「事故」体験を共有する取組に積極的に取り組んでいた。

3. 【現場において積極的に取り組んでいる、成果が期待される活動】

<高く評価する事項 2016-3-1> M・L 層中心に、支社の考動計画を踏まえ、自ら考えたアクションプランとして策定実施し、四半期ごとに進捗状況の確認が行われていたケースが観察された。

<高く評価する事項 2016-6-1> 車両所の一般公開による、モチベーションアップと安全考動へのよい影響について、評価する。

<高く評価する事項 2016-6-2> 職場内コミュニケーションが良好なケースや、職場の話しやすい風土づくりに取り組むケース等を観察した。

<高く評価する事項 2016-7-1> 新たなリスクの抽出や、リスク低減の工夫に取り組むケースが観察された。

<高く評価する事項 2016-8-2> 地震・津波等の自然災害からの乗客保護に積極的に取り組んでいた。

2 最後に

2015年度に引き続き、2016年度の第三者評価を通じて改めてJR西日本では安全管理体制の強化に努めていることを確認した。特に2015年度第三者評価において発行した多くの所見に対して、JR西日本が1件ずつ真摯に向き合い改善計画の検討・立案・実行に取り組む姿勢は高く評価できる。一方で、より具体的な改善すべき点が新たに検出されるとともに、2015年度の所見のうち多くは、比較的大掛かりな事項であり、実行中ないしは計画中の段階であることから、具体的に仕組みが構築され形が見えてくるのはこれからであることも事実であり、現段階で安心することはできない。

安全マネジメントに関する新しい仕組みを構築することは、組織にとって一つの大きな変化であり、この変化を完遂するだけでなく、変化した後も新しい仕組みを定着させるためには、組織を構成する全員がその目的・意義・メリットを心から理解して取り組むことが必要であり、これを支援するリーダーシップを引き続き期待する。