

# 安全諮問委員会 最終報告書

平成 1 9 年 7 月 3 日

西日本旅客鉄道株式会社

# 安全諮問委員会

## 委員

委員長 永瀬 和彦

委員 石橋 明

委員 井村 雅代

委員 小塚 修一郎

委員 小山 徹

委員 芳賀 繁

(五十音順・敬称略)

## はじめに

当社は、平成 17 年 4 月 25 日、福知山線塚口・尼崎間において、106 名のお客様の尊い命を奪い、500 名を超えるお客様を負傷させるという極めて重大な事故を惹き起こしました。

ここに改めましてお亡くなりになられた方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、ご遺族の皆様には深くお詫び申し上げます。また、お怪我をされた皆様にも深くお詫び申し上げますとともに、一日も早いご快癒をお祈り申し上げます。

当社は、お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている鉄道事業者としてこの事故を重く受け止め、決してこのような事故を起こさないとの決意のもと「安全性向上計画」を策定し、全力を挙げて取り組んでいるところです。

「安全性向上計画」には、これまでの自己完結的、対症療法的な従来の対策立案を反省し、当社の安全性向上に資するため、社外有識者からなる安全諮問委員会の設置を規定しており、我国において広く「安全」に関わる分野でご活躍されている 6 名の有識者をお迎えし、平成 17 年 6 月 28 日、初回委員会を開催させていただきました。

以降、実態を把握していただくための職場視察も含め、2 年間で 10 回の委員会を開催させていただき、「安全性向上計画」を推進するうえでの留意事項についてご示唆いただくとともに、新たな視点での安全性向上のためのご提言をいただきました。

本報告書は、これまで委員会からご提言いただいた事項、ご提言に対する当社の対応、さらに安全性をより向上させるための取り組みの方向性、各委員のご意見をとりまとめさせていただいたものです。

委員会からいただいたご提言を踏まえ、当社は企業としての最上位方針である「企業理念」や「安全憲章」を制定いたしました。また、安全研究所を設立し、ヒューマンファクターの視点で鉄道の安全性を高めるための研究を行い、その成果を当社のみならず広く鉄道業界で共有することといたしました。さらに、福知山線列車事故の風化防止と鉄道事故の教訓に対する体系的な理解を深めるため、鉄道安全考動館を開設する運びとなりました。

このように、安全諮問委員会のご提言は、当社が将来にわたって安全を築きあげていくうえでの貴重な財産となりました。ここにあらためて委員の皆様へ感謝の意を表します。

当社は、お客様の尊い命をお預かりしている鉄道事業者として「安全を最優先する企業風土」の構築を図り、安全性の向上への不断の努力を重ねることをあらためて決意します。

代表取締役社長 山崎 正夫

# 目次

## 1. 安全諮問委員会の設置経緯、目的等及び委員会からのご提言の概要

(1) 安全諮問委員会の設置経緯、目的等	1
(2) 安全諮問委員会からのご提言の概要	2

## 2. 安全諮問委員会からの提言事項とその検討・実施状況

(1) 「安全性向上計画」において、その内容の充実・強化を図る項目	3
・「経営理念」見直し	3
・「安全憲章」見直し	3
・「事故の芽」の報告しやすい工夫	4
・「事故の芽」報告のフィードバック	4
・乗務員の定期的な適性・資質管理	5
・乗務員の事故再発防止教育	5
・経営トップと現場とのコミュニケーションの改善	6
・ダイヤの見直し	6
・安全関連投資（地域社会と連携した安全対策の推進）	7
(2) 安全性向上を図るため、新たに検討することとした項目	8
・睡眠時無呼吸症候群（SAS）対策	8
・安全研究所の設置	8
・事故資料展示施設	8
・乗務員の日常的な管理・指導方法	9
・乗務員点呼の見直し	9
・運転士のモチベーション向上策	10
・運転士のモラルの維持向上（班制度）	11
・社員間の連携（チームワーク）強化	12
・専門家の育成	12
・設備情報の共有化	13
・会話のミス防止対策	13
・「指差・喚呼」の実行	14
・安全性の評価手法	14

## 3. 安全性をより向上させるための今後の視点

## 4. 安全諮問委員会から当社の取り組みに対する期待

(1) 総論	16
(2) 各委員のご意見	17

## ○ 添付資料

### 1. 安全諮問委員会の概要、活動実績等

(1) 安全諮問委員会の概要	添付－1
① 安全諮問委員会規程	添付－1
② 安全諮問委員会構成メンバー	添付－3
(2) 活動実績	添付－4
① 安全諮問委員会開催実績（議題等）	添付－4
② 安全諮問委員による職場視察等実績	添付－6

### 2. 「安全性向上計画」の実施内容と今後の取り組み

添付－7

# 1. 安全諮問委員会の設置経緯、目的等及び委員会からのご提言の概要

## (1) 安全諮問委員会の設置経緯、目的等

安全諮問委員会は、「安全性向上計画」に、次のように位置付けられている。

### 5. 事故再発防止に向けた取り組み

#### (3) 社外有識者からなる安全諮問委員会の設置

- ・これまでの当社の安全推進部を中心とした取り組みは、当社及びJRグループの知見にとどまるなど自己完結的になり、他企業の動向やヒューマンファクターといった事故防止に不可欠な側面を捨象しがちで、このままでは、対症療法的な対策にとどまってしまうおそれが強い。
- ・このような状況を改革し、背後要因の分析や事故の心理的側面、保安システムのあり方など、より有効な安全対策を樹立することを企図して、社外有識者からなる安全諮問委員会を、本年6月に設置する。
- ・安全諮問委員会は、安全対策全般について、社長の諮問に答えるとともに、具体的な対策等について提起し得ることとし、このことを通じ、安全対策の充実、強化を図る。

これを踏まえ、具体的には次のような観点により、6名の社外有識者に委嘱した。

鉄道の保安システムに精通しておられる有識者

ヒューマエラー防止の観点から事故心理学、メンタルヘルスに精通しておられる有識者

実業界で安全管理・労働管理に精通されておられる有識者

普段から当社をはじめ多くの交通機関をご利用されておられる有識者

第1回委員会において、委員会における審議事項やこれに対する当社の対応策等について審議が行われ、次のとおり決定された。

#### [目的]

- ・本委員会は、福知山線列車事故の重大性に鑑み、再発防止策の徹底を図るとともに、安全対策全般について社長の諮問にこたえることにより、安全を旨とする企業風土の構築をはじめとする、鉄道の安全性向上に資することを目的とする

#### [審議事項]

- ・本委員会は、社長の諮問を受け、安全の体質化と安全対策の基本、ならびにソフト・ハード両面からの安全性向上策について議論し、方向性を得る
- ・委員会において必要と認められる事項については、社長に提起を行うことができる

#### [当社の対応]

- ・方向性が得られたものについては、社長はこれを着実に実行する
- ・提起された内容については、社長は次回委員会にその対応策等について報告する

#### [開催回数等]

- ・委員会の設置期間は2年とし、非公開として10回開催する

(以上の詳細は添付-1「安全諮問委員会規程」参照)

#### [会の進め方]

- ・会社側から「安全性向上計画」及びこれに関連する制度、仕組み、取り組みや課題などについても説明し、その内容を充実・強化するためのご意見やご提言をいただく
- ・必要により、委員会とは別に設定する職場視察等により、当社の現状を把握していただく
- ・また、その他安全全般について、新たな視点での安全性向上のためのご提言等をいただく

## (2) 安全諮問委員会からのご提言の概要

委員会では、当社から「安全性向上計画」及びこれに関連する制度等をご説明申し上げ、その有効性を高めるための議論がなされた。また、「安全性向上計画」にとらわれることなく、新たな視点での安全性の向上を図るための議論がなされた。

これらの議論の過程を経て、ご提言いただいた事項の概要を以下に示す。

### ①「安全性向上計画」の充実・強化を図る項目（9項目）

- ・新たに制定する「企業理念」「安全憲章」に盛り込むべき概念
- ・「事故の芽」の報告方について、報告がマイナス評価とならないことの周知、「事故の芽」の名称変更の検討及び社員への迅速なフィードバックの実施
- ・乗務員の資質の維持・向上を目的とした定期的な資質管理のしくみづくりと事故後の再教育（事故再発防止教育）をより効果的なものとするための標準的な教育内容の策定
- ・経営トップと現場とのコミュニケーションの問題点を検証したうえでの改善の仕組みづくり
- ・定時性が確保できるダイヤへの見直し
- ・地域社会と連携した安全対策の推進

### ②新たな視点での提言（13項目）

- ・全運転士への原則3年毎の睡眠時無呼吸症候群（SAS）の簡易検査の義務付け
- ・ヒューマンファクターの面から安全性向上の研究に取り組む組織（「安全研究所」）の設立
- ・事故の風化防止、安全教育の原点としての事故資料展示施設（「鉄道安全考動館」）の開設
- ・乗務員の日常的な管理・指導方法の改善
- ・乗務員が必要とする情報を提供し、不安要素を取り除く点呼への見直し
- ・運転士のモチベーション向上に繋がる仕組みの構築
- ・運転士のモラルの維持向上を目的とした班制度等の検討
- ・社員間の連携（チームワーク）強化
- ・専門家の育成に向けた取り組み
- ・部門間の連携を図り、図面等の正確な情報を共有できるしくみの検討
- ・会話の中で発生するミスを防止するための「確認会話」の導入
- ・ミスの防止に有効な「指差・喚呼」を、社員に理解させたうえで実行
- ・さらなる安全性向上を図るため、当社の安全性を評価する手法の検討・導入

これらの提言の多くは、既に実施に移されている。今後、各取り組みについて、必要な見直しや内容の充実を図るなど、さらなる安全性の向上に取り組む。

当社の安全性を評価する手法の導入、「事故の芽」の名称変更については課題として残しているが、具体的な内容について検討を進めているところである。

## 2 安全諮問委員会からの提言事項とその検討・実施状況

JR西日本が取り組むべき具体的な課題として当委員会からご提言いただいた内容と、当社が検討・実施した状況については、次のとおりである。

なお、「委員会としての提言」としてまとめる過程で、各委員からさまざまな視点でのご意見を頂いており、その内容を「主なご意見」として紹介している。

### (1) 「安全性向上計画」において、その内容の充実・強化を図る項目

#### ■議題1 「経営理念」の見直し

##### 〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 鉄道会社は「お客様の生命をお預かりする重要な責務を担っている」ことを盛り込むべき
- ・ 鉄道の運行にはチームワークが大切であるが、例えば運転士と車掌の連携作業について見ると、そこどころが弱いように感じる。ただし、チームワークに頼りすぎてもいけない。個人のスキルアップと、チームワークとの両立が必要である。
- ・ 新たな経営理念は、ステークホルダーに対するメッセージであるべきで、その中で軸となるものは「お客様」「株主」「従業員」の3つと考えている。
- ・ あらゆる分野において、専門家をきちんと養成していくことが大切である。
- ・ 社会、経済の中で、鉄道が重要な役割を担っていることは間違いない。全社員がそのことを自覚するためにも、新しい経営理念には、基本は鉄道会社であるということを明記するほうが良い。
- ・ 策定にあたっては、社員が策定に参画した気持ちにならないと、制定しても社員に馴染まないものとなる。時間と手間はかかるが、双方向のコミュニケーションが重要である。

##### 〔安全諮問委員会としての提言事項〕

- ・ 「鉄道会社であること」「お客様の生命をお預かりする責務」「チームワーク」「日々の研鑽により技術力を高めること」をキーワードとして考えるべきであること。
- ・ ステークホルダーである「お客様」「株主」「従業員」を軸とした内容とすること。
- ・ 策定プロセスとして、社員と会社との「双方向のコミュニケーション」を大切にすること。

##### 〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

新たな「企業理念」を制定。(平成18年3月)

#### ■議題2 「安全憲章」の見直し

##### 〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 「お客様のお命を預かる心構え」「安全が最も大切であること」「全社員の職責遂行が安全の基本」「鉄道マンとしての重責と誇り」「事故を風化させない」ことを盛り込むべき。
- ・ 主体を明らかにするため、「わが社は、我々は、JR西日本は」と表現としてはどうか。
- ・ 従前の「安全憲章」は、安全推進部長の通達であり、鉄道業務に直接携わる社員を対象としていた。国鉄時代の「安全綱領」は、総裁達として全職員を対象としていた。新たな「安全憲章」は、全社員共通のものとするべきではないか。
- ・ トップの安全哲学の明示であり、これを実践できるような雰囲気とパワーを示すべき。
- ・ 鉄道にはリスクがある。事故がないことを前提するよりも、リスクを前提とすることが大切である。
- ・ 事故が起きた時のことを盛り込むのは、事故がまた起こることを想定しているようで抵抗があるが、逆に、事故を全く想定しないことの方が問題である。盛り込む場合は、抽象的な表現ではなく、具体的な表現の方が良いと思う。

**〔安全諮問委員会としての提言事項〕**

- ・「お客様のお命を預かる心構え」と「事故を風化させない」ことを盛り込むこと。
- ・事故が発生するリスクを想定し、事故が発生した際の行動を具体的な表現で盛り込むこと。
- ・社長通達として、全社員を対象とすること。

**〔提言に対するＪＲ西日本の検討・実施状況〕**

新たな「安全憲章」を制定。(平成18年3月)

**■議題3 「事故の芽」の報告しやすい工夫**

**〔安全諮問委員からの主なご意見〕**

- ・航空分野では何十年も前から自分の失敗も含めて報告させているが、報告した者に対しては一切のペナルティーはない。このために多くの報告が提出され、再発防止に役立っている。
- ・報告された事実については、事故防止に活かすという観点から検証すべきであり、また、根本的な背後要因をペナルティーとは切り離して考えることも大切である。
- ・2～3mのオーバーランは個人の不注意かもしれないが、20～30mとなるとブレーキや線路などの様々な角度から原因分析を行う必要もあり、このためには正しい報告が必要である。報告が素直にできる雰囲気・環境づくりが重要であり、そのポイントは処罰しないことである。
- ・軽微なオーバーランでもすぐにプレスされる場合があることも、結果として運転士からの報告を阻害する要因となっていたのではないかと。
- ・「事故の芽」の報告を分析し、しっかりとした対策を講じるためには、より詳細な状況の把握が必要となる。その場合、現行の報告様式を改善することとなるが、現在の報告の容易性を損なうことのないよう注意する必要がある。

**〔安全諮問委員会としての提言事項〕**

- ・「事故の芽」の報告が、ペナルティーの対象とならないことを明確に周知すること。
- ・「事故の芽」の原因分析を行い、再発防止に活かすこと。
- ・「事故の芽」の「事故」というネーミングが報告の弊害となっていないかについてトレースし、必要な場合は「安全報告」や「改善提案」などへの名称変更を検討すること。

**〔提言に対するＪＲ西日本の検討・実施状況〕**

- ・「事故の芽」がマイナス評価の対象ではないことを平成17年9月までに周知するとともに、そのトレースを実施。(平成17年11月) 現在も引き続きフォローを継続中。
- ・「事故の芽」の取り組みや報告様式(フォーマット)に対する支社の意見を踏まえ、「報告のしやすさ」「分析のしやすさ」の両面から、報告様式の見直しを実施。(平成18年5月)
- ・報告する文化の深度化を図るため、「事故の芽」の名称を「安全報告」等に改訂予定。また、報告様式についても、より良いものへの見直しを検討する。

**■議題4 「事故の芽」報告のフィードバック**

**〔安全諮問委員からの主なご意見〕**

- ・「事故の芽」の報告に対して、何らかの形で、早い段階で社員へのフィードバックを行うべきである。社員全体に対して見えるような返し方が必要であり、途中段階でも良いから、早く返すべきである。

**〔安全諮問委員会としての提言事項〕**

「事故の芽」の報告に対し、早い段階で、社員全体に見える形でフィードバックすること。



#### 【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

- ・ 「事故の芽」は、社員が点呼終了時に所定の報告書に記入し、現場長を介して支社・本社に提出される。この「事故の芽」の報告を受けた支社・本社は、集めた「事故の芽」の統計的な分析(※1)に基づく対策や、お客様に危険を及ぼす可能性のある個別事象(※2)についての対策を講じ、その対策を各現場の掲示板に掲示するなどのフィードバックを実施。(平成17年12月から)  
なお、このフィードバックのタイミングは、統計的な分析に基づく対策は3ヶ月毎、お客様に危険を及ぼす可能性のある個別事象に対する対策については毎月。  
(※1)件数が多く発生している停止位置不良などについて、傾向や特徴を分析  
(※2)件数は多くないものの、入換作業やドア扱いに関する事象など
- ・ このような取り組みを通じ、会社にとって「事故の芽」は有益な情報として活用していること及びマイナス評価しないことの周知も図っている。

### ■議題5 乗務員の定期的な適性・資質管理

#### 【安全諮問委員からの主なご意見】

- ・ 航空分野での資格更新は半年毎に実施され、その際には技量確認が実施されている。
- ・ 適性検査や性格診断についても、指導に活かす検討をしてもらいたい。
- ・ 定期的な適性検査は内田クレペリン検査であるが、この検査結果を指導に活かすのは難しい。また、新たな適性検査や性格診断の開発・改善をJR西日本が独自に行うのは難しい。従って、既に世の中にある性格診断等を利用して、指導に活かす方法を検討してはどうか。
- ・ 定期的な資格更新や技量確認等を行っていれば、ちょっとしたミスやオーバーラン等に対しても、技量と知識は定期的に確認していることから、当該社員の資質を疑ったりする必要はなくなる。
- ・ 技量は放っておくと低下する。それを低下させないのは技量管理しかない。技量診断をクリアできているということは、本人が自分の技量に自信を持てるというメリットがある。
- ・ 定期的な資格更新は、日常の教育・指導とあわせて実施することが望ましく、また、運転士の資質の維持向上が目的であることを明確にすべきである。

#### 【安全諮問委員会としての提言事項】

運転士の資質の維持・向上を目的とした持続性のある資質管理の仕組みづくりを行うこと。

#### 【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

全運転士及び車掌に対して、原則3年に1度、以下の定期研修及び知識・技能確認を実施。

##### ア. 定期研修(平成18年4月から)

指導監が社員研修センターにおいて、1日間の教育を実施。

##### イ. 知識及び技能の確認

- ・ 知識確認については、ア.にあわせ、指導監が社員研修センター等において、規程等の知識の確認を実施。
- ・ 技能確認については、箇所の指導係長等が所定行路において運転技能、基本動作を確認。  
なお、確認にあたっては、乗務員養成時の基準を準用し、基準に達しない場合は、教育を実施。

### ■議題6 乗務員の事故再発防止教育

#### 【安全諮問委員からの主なご意見】

- ・ ミスをした乗務員にペナルティーが与えられると報告しなくなる。人間はミスをするものであり、そのミスを捉えてペナルティーを課してもあまり効果はない。根本的な背後要因をペナルティーと切り離して追求すべきと考える。
- ・ 事故を起こしたらペナルティーという信賞必罰も必要ではないか。
- ・ 事故後の再教育を現場任せにしていると、どうしても懲罰的な内容になりがちである。ヒューマンエラー・ヒューマンファクターの視点を取り入れて再発防止に有効な内容に改めるべきである。

- ・ 技術・技量不足に対する再教育の基準を明確にすべきではないか。
- ・ お客様の尊い命をお預かりしているのだから、再発防止教育は当然必要であり、事象や原因を正確に把握したうえで、効果的に実施すべきである。

**〔安全諮問委員会としての提言事項〕**

発生した事故の事象や原因を正確に把握したうえで、再発防止のための教育を、現場任せではなく、基準を明確にして効果的に実施すること。

**〔提言に対するＪＲ西日本の検討・実施状況〕**

事故の事象・原因に応じて標準的な教育内容等を定めるとともに、事故発生後は原因分析を重視し、事実関係の正しい把握に基づき、新たに配置した指導監が箇所長を支援しながら、再発防止の観点からのより効果的な教育を実施。（平成 17 年 7 月末から）

**■議題 7 経営トップと現場とのコミュニケーションの改善**

**〔安全諮問委員からの主なご意見〕**

- ・ 安全性向上計画の現状の総括の課題として「経営トップは把握していなかった」とあるが、どういう点を把握していなかったのか。本来どういう意思疎通のルートを持っていたのか、そのどこがまずかったのかを検証し、改善を図るべきである。

**〔安全諮問委員会としての提言事項〕**

経営トップと現場とのコミュニケーションの問題点について、本来の意思疎通のルートを検証し、改善のための仕組みづくりを行うこと。

**〔提言に対するＪＲ西日本の検討・実施状況〕**

- ・ 安全ミーティング等の実施

平成 17 年 6 月から 8 月にかけて、本社・支社幹部と現場社員が直接意見交換を行う「緊急安全ミーティング」を実施。9 月以降は「安全ミーティング」として継続して取り組んでおり、その場で受けた社員の声については、業務に反映すると共に、社員にフィードバックしている。

- ・ 社長特別補佐による問題点の把握と改善指示の実施

平成 17 年 6 月 20 日付で 4 名が着任し、現場社員との意見交換などによる日常業務における実態から問題点を把握し、安全推進会議において関係箇所へ改善指示を行っている。

- ・ 安全に係る提案・改善制度の実施

社員からの安全に係る提案・改善が支社長に伝わる制度を運用中。（平成 18 年 4 月から）

**■議題 8 ダイヤの見直し**

**〔安全諮問委員からの主なご意見〕**

- ・ ダイヤ通りに運行し、定時運行を確保することは鉄道の安全の基本である。
- ・ 定時性は交通関係の技術者に共通の問題としてあり、中でも鉄道の場合はそれがもっと強いのではないかと、それが伝統となっており、多少無理をしても守ろうとするのではないかと感じる。
- ・ 利用者が、電車が 2 分遅れれば会社に遅れるようなライフスタイルはやめるべきではないかと思うが、鉄道会社が遅れを容認すべきでなく、定時性が確保できるダイヤをつくるのが大切。
- ・ 一部線区の定時性が低い原因は厳しい基準運転時分の査定にあると言われているが、私鉄に比べると必ずしも厳しい訳ではない。停車時分の査定に問題があると思う。
- ・ 今回資料として出された北陸線「はくたか」のダイヤ改正は、これまでの遅れが解消されており、ダイヤ改正の成功例である。

**〔安全諮問委員会としての提言事項〕**

定時性が確保できるダイヤへの見直しを行うこと。

#### 【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

停車時分、余裕時分の設定による定時性が確保できるダイヤへの見直しを実施。

ア. 先行実施線区（阪和・大和路・JR宝塚線）で一部列車の見直しを実施（17年10月1日）

イ. 北陸線「はくたか」を中心としたダイヤ改正を実施（17年12月10日）

ウ. アーバンネットワークを中心とした全社的なダイヤ改正を実施（平成18年3月18日）

- ・ご利用実態を踏まえた停車時分の見直し
- ・主要ターミナル駅において、乗り継ぎなど利便性を考慮した停車時分の設定
- ・主な接続駅などの手前の区間において、余裕を考慮した運転時分の設定

これにより新快速列車の定時運転率（※）は、6割程度から9割程度に改善

（※）定時運転率：定時（1分未満の遅れ）で運転した列車の全列車に占める割合

#### ■議題9 安全関連投資（地域社会と連携した安全対策の推進）

##### 【安全諮問委員からの主なご意見】

- ・安全投資について、JR他社と比較して、単純な金額だけではなく線路延長や輸送人キロなど物理的な他社の規模に対して、JR西日本がどうだと示せないか。
- ・安全投資については、安全性向上計画に明確に記載されているが、自社による安全投資以外にも、防災対策や連続立体交差などについては、河川管理者とか自治体と連携して行っている事実がある。これらによって自社の保安度が向上するのであるから、JR西日本としても積極的に働きかけていくべきであるとともに、その実施状況等もこの中に含め、世の中にも見えるようにすべきである。
- ・ハード対策は重要であるが、それだけでは事故はなくなる。社員だけでは無理なものもあり、社会への協力をうまく取り入れるべきである。踏切事故やホームからの転落事故の防止などはJR西日本単独では困難な面もあるが、社会にアピールすることで安全文化を築き上げていく、そういう取り組みも進めるべきである。
- ・新幹線のホーム柵についてはどうか。JR東海内の駅には設置されており、JR西日本にはないので不安定に感じる。新幹線にはあっても良いのではないか。

##### 【安全諮問委員会としての提言事項】

- ・安全投資は、社員やお客様が実感できるような対策について、効果的に行うこと。
- ・防災対策や連続立体交差などについては、河川管理者や自治体に積極的に働きかけること。
- ・新幹線のホーム柵についても設置の検討を行うこと。

#### 【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

・第4回安全諮問委員会（平成17年12月21日開催）において、JR他社との安全投資額の比較について資料提出し、全体投資額に対する安全関連投資比率、営業収益・利益等に対する比率については他社と比べて遜色はないことを報告。

・連続立体交差などの自治体との連携についても積極的に取り組んでいることを報告。

・第5回安全諮問委員会（平成18年3月6日開催）において、事故後に社員の意見等を受けて支社等で実施した設備の新設・改良及び修繕の主な実績を報告。

・安全投資の状況は、これまで車内吊りポスター等でお知らせしてきた。また、その具体的内容も含めて「鉄道安全報告書」の中で平成19年6月から公表中。

・当社は、踏切事故、線路内立入りによる事故、ホームからの転落事故の防止措置として、踏切設備の改善、線路防護柵の整備、ホームの非常停止ボタンの設置などの対策を講じてきた。あわせて、踏切事故防止キャンペーンなどを通じて、お客様や住民の皆様のご理解とご協力を得るための啓蒙活動も行ってきた。

さらに、これまでの取り組みに加え、「鉄道安全報告書」の中でもお客様等にご協力を求めることとした。（平成19年6月から）

・新幹線ホーム柵については、のぞみ停車駅4駅（岡山・広島・小倉・博多）に設置を決定した。（平成20年春完成予定）

## (2) 安全性向上を図るため、新たに検討することとした項目

### ■議題10 睡眠時無呼吸症候群（SAS:Sleep Apnea Syndrome）対策

#### 〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 定期的な資質管理の際に、SASは、これまで本人の申告によるチェックシート及びBMIの判定により実施しているが、これからは基本的には簡易検査を全員に義務付けてはどうか。

#### 〔安全諮問委員会としての提言事項〕

定期的な資質管理の際に、睡眠時無呼吸症候群（SAS）の簡易検査を全員に義務付けること。

#### 〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

- ・ これまでの検査に加え、全ての運転士に対して、原則3年に1度の簡易検査を実施することとした。（平成18年4月から）
- ・ 新たな検査手法に関する情報収集に努め、より効果的な検査手法の検討を行うこととした。

### ■議題11 安全研究所の設置

#### 〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 今までのように、鉄道総合技術研究所などの部外組織に多くの研究開発を任せる方針を変え、自社のニーズに合った独自の研究所を社内に持つべきである。JR西日本の安全の取り組みに基づいた、ヒューマンファクターに特化した研究所が良いのではないかと。
- ・ 社内に専門家集団を持つことは大切であり、その際には役割と権限をはっきりさせることが重要であると考えます。
- ・ 日本には安全工学科などはなく、安全学というものがまだしっかりと根付いていないが、今こそ必要な組織である。
- ・ ニーズがあってつくるのはすばらしいことである。航空分野では、総合安全推進委員会として社長直属の組織としてつくったことにより、安全施策が大変進んだ経緯がある。

#### 〔安全諮問委員会としての提言事項〕

自社のニーズに合った独自の組織として、役割と権限を明確にした研究所を社内につくること。

#### 〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

鉄道の安全性を高めるためのマネジメントの仕組みやヒューマンファクター及び保安システムの面からの安全性向上に役立つ研究に取り組む「安全研究所」を、他部室から独立した組織として設立。（平成18年6月23日）

### ■議題12 事故資料展示施設

#### 〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 事故の怖さを実感させることは鉄道だけではなく大切なことであり、最近ではマイナス面も残していこうという流れもあるが、事故の記録を後世に伝えることは教育以上に必要なことと考えている。失敗の科学など、是非、事故の怖さを実感させることを考えてほしい。
- ・ JR東日本、ANA、日本航空も風化防止対策を考えている。負の遺産の伝承は是非考えるべき。

#### 〔安全諮問委員会としての提言事項〕

事故を風化させず、安全教育にも活かすことができる、事故の記録を後世に伝える施設を社内を設置すること。

#### 〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

福知山線列車事故を将来にわたって社員一人ひとりが重く受け止めるとともに、過去の事故から得られた教訓を体系的に理解することを目的とした「鉄道安全考動館」を社員研修センター（吹田市）内に設置。（平成19年4月開設）

## ■議題13 乗務員の日常的な管理・指導方法

### 〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 日常的な添乗指導の結果を、本人にフィードバックすべきである。
- ・ 添乗指導方法であるが、後ろでこっそり見るような客室添乗には反対である。
- ・ 後ろから見るのは卑怯だと意見もあるが、命を預かる運転士達がそれを卑怯と言うべきではなく、実施すべきである。
- ・ お客様の目線で見ないとわからないこともあり、客室添乗は実施すべきである。
- ・ 客室添乗は実施すべきだが、方法論としては、こっそり乗ってチェックするだけに終わることなく、その後すぐに本人に指導することが重要である。
- ・ 客室添乗を実施するのであれば、マイナス評価だけでなく、褒めることにも使ってほしい。基本動作をやらない人の中には、本人がそれをやることを納得していない場合がある。指差確認があまりに多すぎるところもある。形式的なものを減らして、最低限必要なもののみを指定して、後はオプションでやらせることはできないか。
- ・ 技術をある程度身に付けた人には自分の性格を気付いてもらうことが重要である。航空分野で開発された「CRM(Crew Resource Management)訓練」のコンセプトは気付いてもらうことを前提としている。こういう方法論を打ち出してもらうと効果的である。

### 〔安全諮問委員会としての提言事項〕

日常的な添乗指導、とりわけ客室添乗を行う場合は、その結果を速やかに本人にフィードバックし、本人にとって有益な指導であることを気付かせること。

### 〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

#### ○日常的な管理・指導

- ・ 添乗結果の「褒める」材料への積極的活用、本人へのフィードバックを徹底することにより、より効果的な添乗とした。特に新任乗務員については、添乗回数を増やすことでフォローを強化した。
- ・ 客室添乗を実施する場合は、結果を速やか本人にフィードバックし、本人にとって有益な指導であることを気付かせる方法等について検討のうえ実施する。

#### ○教育・訓練

- ・ 教育・訓練の充実：訓練を行なう指導者の育成を行うとともに、教育設備を充実し、より効果的な教育が行なえる訓練を実施中。
  - ア. 現実場面を想定した訓練が可能な運転シミュレータの増設
  - イ. 事故の怖さが実感できる教材の充実
    - ・ コンピュータ教材に、事故の怖さが実感できるソフトを追加
    - ・ ビデオ、パソコン等のビジュアル教材を整備
- ・ フォロー研修の制度化：フォロー研修を制度化し、カリキュラムを統一して実施中。
  - ア. 3ヶ月後、6ヶ月後、1年後、2年後研修の実施
  - イ. 定期研修（全乗務員に対し3～5年毎、研修センターで指導監による教育）の実施

## ■議題14 乗務員点呼の見直し

### 〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 点呼では精神状態をチェックしているようだが、寝不足・体調が悪いなどを気軽に言える雰囲気にならないか。今の状態では軍隊のようで、厳粛でありなかなか言いにくいのではないか。
- ・ 点呼段階では緩めるべきではない。点呼の前段で、ヘルスケアというものがあったら良い。ただし、何か言いたいことが言える雰囲気は必要である。

- ・ 点呼のときに簡単な質問をして、確認することも効果的である。しかし、点呼するほうが上位で点呼される方が下位となっているように感じる。実際に現場で働くのは社員であり、点呼を利用して社員に情報を補充する場であるべきだ。
- ・ 乗務員より全体を把握できる点呼執行側（当直）のほうが情報量が多いので、当直から乗務員に対してブリーフィングするのが当然と思う。組織の情報は本人に申告させるのではなく、組織側から伝えることが重要である。
- ・ 組織の情報は掲示してある。情報は受身ではなく、自分で確認させるほうが記憶にも残るし、主体的に情報に関与する、自分で集めることのメリットもある。軍隊形式に違和感を覚える方もいるが、参加型ブリーフィングに近いものでもあると思う。自分に必要な情報をメモすることは、むしろ上から与えられるブリーフィングより良い面がある。
- ・ ポイントを絞った危険予知トレーニング（ワンポイントKY）的なものを点呼の際に行えないか、また、本人に考えてもらう方法など、例えば注意箇所を乗務員に言ってもらって、それを係長と乗務員が相互に確認するやり方を探り入れられないか。
- ・ 現在行われている大阪車掌区の点呼は対話形式であり、要注意のポイントなども伝達されており、よかったと思う。

#### 【安全諮問委員会としての提言事項】

- ・ 乗務員が必要とする情報が漏れなく伝わるよう、乗務員に不足している情報を当直が補えるような双方向の点呼とすること。
- ・ ワンポイントKYなど、要注意作業への意識付けを行うための工夫をすること。

#### 【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

- ・ 乗務員の点呼については、現在も各区所において、以下のような工夫・改善に取り組んでいる。

##### 【点呼で工夫している事例】

- ・ 過去の事件事例や要注意ポイントに対する試問
- ・ 行路毎の要注意ポイントの相互確認
- ・ パソコン等を活用したKYT（危険予知訓練）、信号・機器類の模型を活用した模擬演練等

- ・ 点呼において必要な情報を提供し、乗務員の不安要素を取り除くことを目的に、これまでの点呼に加え、一部区所で実施してきた要注意ポイントの相互確認や乗務員の不安点等へのアドバイスを取り入れた点呼を、全社的に展開中。（平成19年度から）

### ■議題15 運転士のモチベーション向上策

#### 【安全諮問委員からの主なご意見】

- ・ パイロットは半年毎に試験をし、10年、20年と続けるのは大変な努力の賜物である。パイロットのウィングマークをシニア用に少し色を変えたことがあり、これは意外に効果があったと評価された。自分で気付いて貰わなければならない。  
運転士の中にも10年、20年と経験のある方が多くいらっしゃると思うが、自分でその経験に確信を持たねばならない。
- ・ 運転士は、長く続けることがステータスになっていないのではないかと。長く続けていることが自分でも意識でき、周りにもわかり、誇りになる様な仕組みが必要である。例えば、昇進していくにつれて、環状線の運転士、特急列車の運転士、新幹線の運転士となるようなルートなど。
- ・ 階級名を「指導運転士」「優良運転士」等にしてはどうか。そういう分かりやすい名前だと、対外的にもいい加減な運転はできない。本人の意識も高まる。
- ・ 階級名を「1級」「2級」と付けている民鉄もある。

- ・ 制服についてであるが、同じ運転士、車掌の制服が違うのは感心しない。お客様に見せるものではなく、社員同士が自覚できれば良いので、小さなバッヂやワッペンが良いと思う。お客様が制服を見て、「新人の運転士だから嫌だ」では困る。
- ・ 制服・制帽について、航空では機長、副操縦士等は分けている。ある程度違っていても違和感はない。むしろ尊敬され、運転士のモチベーションに繋がるのではないか。
- ・ 指導員になれば先々こうなるのだというものを長期的に示せれば良く、必ずしも手当だけがモチベーションに繋がるものではない。
- ・ 運転士には、操縦が難しい機関車を運転したいとの共通の空気がある。
- ・ 実質的な待遇面も大切だが、そういうプロ意識を少しでも大事にすることが必要である。

#### 【安全諮問委員会としての提言事項】

- ・ 運転士のモチベーション向上に繋がる仕組みを構築すること。
- ・ 指導員の待遇面や制服等での意識付けを行うこと。

#### 【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

- 運転士がキャリアアップしていく仕組みをより明確化し、指導操縦者の位置付けを向上することで、運転士に目標を持たせることとする。
  - ・ 手当の改善及び新設（平成18年6月）
  - ・ 運転士のキャリアアップの仕組みの明確化
    - ア. 運転士となるまでの在職年数の見直し（平成19年度から）
    - イ. 新幹線運転士への運用、特急列車への乗務、機関車等異車種への転換等などの深度化
  - ・ 指導操縦者（※）の位置付け向上
    - ア. 腕章の貸与による意識付け（平成19年度上期中を予定）
    - イ. 指導操縦者研修の新設による動機付け（平成19年5月から）
- （※）指導操縦者とは、他の運転士に指導を行うことができる指定された運転士のこと
- 運転操縦技術向上の取り組みにより、常日頃から運転士がモチベーション向上に繋がる仕組みを拡大。（平成19年度から）
  - ア. 優れた運転操縦技量を持つ社員を褒める取り組み
    - 例）区所内競技会の優秀者を表彰
  - イ. 優れた技能を後輩に継承する機会の設定
- 全社員に対するモチベーションの向上を図るため、安全確保に向けた地道で継続的な努力を続ける社員に対する表彰制度「安全推進社長表彰」を新設。（平成18年12月）

### ■ 議題16 運転士のモラルの維持向上（班制度）

#### 【安全諮問委員からの主なご意見】

- ・ 先輩が後輩の仕事だけでなくプライベートや、将来のキャリアアップについての相談に乗る、ということ会社指定で行う制度が導入されているところもあり、乗務員5～10人に1人の上司を置く、という体制が取れないのであれば、そういったメンター（優れた指導者。助言者。信頼のおける相談相手）を指定し、インフォーマルな組織作りも効果的ではないか。
- ・ 航空会社では、組織ではなく個人個人で仕事をしており、悩みがあってもいきなり区長の所に行くにくい。そこでお互い助け合おう、ということで班を作った。そうすると「組織の一員である」という意識が高まり、やがて技量の相談へと拡大していき、班長が親身になって話を聞くようになった。そういう関係は非常に大切である。
- ・ 乗務員区所は人数が多くて目が届きにくい。管理職とは別の班を作ること検討して欲しい。
- ・ 指導運転士1人の下に10人を固定し、継続的にその10人を指導するという形にしてはどうか。

#### 【安全諮問委員会としての提言事項】

運転士のモラルの維持向上を目的とした「班制度」などについて検討を行うこと。

#### 【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

- ・これまで区所内で効果的に機能しているグループ（小集団）活動の推奨事例を水平展開中。
- ・業務改善活動について、現在の自主的なグループ活動から、成果が見込める業務研究を労働時間として扱うなど、更なる業務改善への取り組み・社員の自発性向上に向けた支援の実施と充実を図っている。

### ■議題17 社員間の連携（チームワーク）強化

#### 【安全諮問委員からの主なご意見】

- ・スキルを上げて個人を強くするのはよく分かるが、チームワークという視点が抜けているように感じる。人間は行動を同じくすれば、100の力が120になることもある。利用者は運転士と車掌のチームワークができていると思っている。なお、チームワークだけなら馴れ合いになってしまうので、個人の能力を高める取り組みとチームワークとが両立するような仕組みを作るべきである。

#### 【安全諮問委員会としての提言事項】

乗務員の日常的な管理・指導方法の検討に加えて、チームワークの強化をテーマとした検討を追加すること。

#### 【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

- 乗務員間の連携強化を図るため、これまで以下の取り組みを行ってきた。
  - ア. 異常時における運転士による車内放送の実施
  - イ. 始発駅における運転士による車内放送の実施（一部列車で実施）
  - ウ. 運転士・車掌合同による訓練の実施（一部区所で実施）
  - エ. 運転士・車掌間の相互意見交換会の開催、など
- これまでの取り組みに加え、車掌と運転士が「一つの列車を運行するチーム」との意識を持ち、異常時等に最大限の力を発揮することを目的に、以下の取り組みを実施した。
  - ・互いの業務内容の理解
    - ア. 運転士の業務内容（概要）を車掌養成時の教育カリキュラムに追加（平成19年度から）
    - イ. 近隣の車掌区所と運転士区所での意見交換会の実施（平成18年度から）
  - ・チームとしての訓練強化
    - 近隣の車掌区所と運転士区所間で異常時合同訓練の計画的な実施（平成18年度から）
  - ・チームとして安全を高めるルールへの見直し
    - ア. 運転の途中で停止した場合の乗務員間の連絡ルールの見直し（平成19年3月から）
    - イ. 停止位置修正時の乗務員間の連絡ルールの見直し（平成19年5月から）
  - ・チームとしての意識醸成
    - ア. 始発駅における氏名交換の実施（平成19年3月から）
    - イ. 駅改良工事等にあわせ、可能な範囲で詰所（乗務員が休憩等を行うためにホーム等に設置されたスペース）を統合化（随時実施）
- 指令員（新大阪総合指令所）と乗務員との連携強化を目的とした意見交換会の実施（平成18年7月から）。

### ■議題18 専門家の育成

#### 【安全諮問委員からの主なご意見】

- ・乗務員を指導する立場の指導者層が本当に実務を理解しているのかというのを痛切に感じる。この指導者層には高い専門知識が必要であり、適性や実力は厳しく問うべきである。
- ・ATSの設定誤り事象を鑑みると、スペシャリストが減少している現状を痛切に感じる。
- ・高い技術や技量を持った運転士が評価されなかった雰囲気が背景にあると思っており、短期的に改善できるものではないが、しっかりとした長期ビジョンを設定し、各分野で人材を適正に評価し、育成する仕組みづくりが必要ではないか。
- ・ヒューマンファクターの専門家の育成、特に鉄道のシステムと仕事内容に精通したヒューマンファクターの専門家を育てることが急務である。



#### 【安全諮問委員会としての提言事項】

- ・ 乗務員を指導する指導者層に対する専門知識の向上策を検討すること。
- ・ 専門的な知識や技術を持つ社員を適正に評価・育成する仕組み作りを検討すること。
- ・ 鉄道における専門分野の人材育成が大きな課題であり、今後の安全諮問委員会のテーマの1つとして検討してもらいたい。

#### 【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

- ・ 第9回安全諮問委員会（平成19年3月20日開催）において、専門的な技術者の育成についての取り組み状況を報告。
- ・ 会社全体としてより一層の技術力向上を図るため、専門的で高度な技術等に関する業務及び指導を行う「専門職」制度を新設する予定。（平成20年4月導入予定）
- ・ 専門家の育成は引き続き重要な課題であると認識しており、着実に取り組んでいく。

### ■議題19 設備情報の共有化

#### 【安全諮問委員からの主なご意見】

- ・ 図面の管理、帳簿類の整備・整理を適切に行うことが、安全性・信頼性の向上に必要不可欠である。
- ・ 各系統で整備している設備管理台帳のキロ程は、線路平面図と必ずしも統一されていない状況にあるため、関係箇所が共有できるしくみを構築してはどうか。
- ・ 部門間の連携を図り、正確なデータの作成とデータ共有のしくみ作りが必要である。
- ・ データは変化していく情報であるのでシステム構築後のデータ更新等メンテナンスが大切である。
- ・ 設備台帳を管理する部門や一部の社員だけでなく、幅広い共有・活用方法を検討してはどうか。

#### 【安全諮問委員会としての提言事項】

部門間の連携を図り、図面等の正確な情報を共有できるしくみを検討すること。

#### 【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

- ・ A T S設計時の正確なデータ作成と共有のためのしくみを構築（平成19年4月）。
- ・ 全社で共有できる高精度な線路平面図を作成。この線路平面図を基に、地理情報システムを活用して各種設備の位置情報を集約・一元管理し、ネットワークを介して関係箇所が共有できるシステムを構築予定（平成19年9月完成予定）。

### ■議題20 会話のミス防止対策

#### 【安全諮問委員からの主なご意見】

- ・ 会話の中で発生するミスの防止策として、「確認会話」の取り組みがある。日本航空が過去の事故事例をもとにした「確認会話」の事例集を作成している。参考としてはどうか。
- ・ 過去の事故事例を冊子等にして社員に配布し、繰り返し活用していくことが大切である。
- ・ 事例集を見れば社員は一定の理解はできる。大切なのは実場面でできることであり、そのためには、訓練等を通して繰り返し実践してみる。ロールプレイングが有効である。
- ・ ある業界では、職場毎に定期的なロールプレイングを行い、その状況等を職場長が確認する仕組みを構築している。

#### 【安全諮問委員会としての提言事項】

会話の中で発生するミスを防止するため、航空業界等で実施されている「確認会話」の導入を検討すること。また、確認会話の指導方法を工夫すること。

#### 【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

- ・ 過去の事故を踏まえ、事故につながりやすい会話事例を抽出し、送り手側、受けて側双方の「望ましい会話例」を記載した「確認会話事例集」を作成。（平成19年5月）
- ・ 鉄道の業務に携わる社員に配布するとともに、訓練等で実践していく。（平成19年5月から）

## ■議題21 「指差・喚呼」の実行

### 〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ JR西日本が取り組み始めている「指差・喚呼」の実行は、安全の確保に最も大切な行動と「安全憲章」に謳われているとおり、事故防止に有効である。
- ・ 「指差・喚呼」は、エラーを減らす効果があるがゼロにはならない。また、会社が行う事故防止の取り組みの主体となってはならない。
- ・ 設備改良や仕組みの改善などが実施されないまま、「指差・喚呼」が押し付けられるような感覚を社員が持たないよう心掛けることも必要である。
- ・ 「指差・喚呼」の目的や効果等について社員が理解したうえで取り組みを展開すべき。
- ・ 「指差・喚呼」の実行によりミスの防止効果が期待できる作業や動作について分析し、より良い「指差・喚呼」へ見直していくことも必要である。
- ・ 鉄道に従事する社員全員が取り組むことで安全風土として定着していくのではないかと。

### 〔安全諮問委員会としての提言事項〕

「指差・喚呼」の実行は、事故防止に有効である。「指差・喚呼」の目的や効果等を社員に十分理解させたうえで取り組むこと。

### 〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

- ・ 「指差・喚呼」の目的とその効果について説明したDVDと資料を作成し、鉄道の業務に携わる社員に周知。(平成18年12月)
- ・ 安全の確保に最も大切な行動とされる「指差・喚呼」の効果等について、職場でのディスカッション等を通じて社員に十分理解させ、納得性を高めるとともに、より効果的な「指差・喚呼」への見直しを図る。(平成19年3月から)
- ・ 社員一人ひとりの「指差・喚呼の実行」と、会社が実施するソフト・ハード両面の取り組みの双方向の取り組みを通じて安全性を高め、「指差・喚呼」に関するオンリー・ワン企業グループを目指すこととした。(平成19年4月から)

## ■議題22 安全性の評価手法

### 〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 「安全性向上計画」の各項目について、進捗状況に対する評価(プロセス評価)を行い、課題を抽出して改善を図っていくことで、更なる安全性の向上に取り組むべきである。この「安全性向上計画」の進捗状況のプロセス評価は、重要な評価指標の一つである。
- ・ 鉄道の安全の基本は定時運行であり、定時運転率を指標としてはどうか。
- ・ 社員の受け止め方、意識の変化についても調査することが必要である。
- ・ お客様が鉄道の安全性について評価することは難しいが、評価の視点として、社外の目線を大切にし、ご利用者の声は取り入れるべきである。
- ・ (財)鉄道総合技術研究所の研究成果である「鉄道における組織・職場の安全風土評価手法」などを参考としてはどうか。

### 〔安全諮問委員会としての提言事項〕

安全性向上を図るため、当社の安全性を評価し、課題を抽出、改善を図っていくことが必要である。この安全性を評価する手法について、定時運転率、アンケートなどによる評価手法を検討し、導入すること。

### 〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

「安全性向上計画」自体のプロセス評価、定時運転率、風土・意識の調査による評価等について、現在、具体的な内容について検討中。

### 3 . 安全性をより向上させるための今後の視点

福知山線列車事故後、すみやかに策定された安全性向上計画は、未だ課題を残す一方で、多くの内容が制度化され、安全性向上施策として展開されている。

2年間にわたる安全諮問委員会からの提言についても、多くのものが会社運営の中に取り入れられた。一方で過日、航空・鉄道事故調査委員会が福知山線列車事故に関する最終報告書をまとめられた。

このような段階を迎え、JR西日本は、今後の安全性向上に向けた新たな計画策定に着手する時期にあると考える。

今後の安全性向上へ向けた取り組みは、航空・鉄道事故調査委員会の最終報告書を踏まえたものとするはもとより、2年間にわたる安全性向上計画の取り組みと安全諮問委員会での審議等を通じて形成された、以下に示す5つの視点を踏まえ、検討されるべきであると考えます。

#### 〔視点1〕チームワーク・コミュニケーションに支えられる安全

- ・ 個々人の能力向上とあわせて、互いを補完しあうことでチームとしての力は高まる。
- ・ 安全の全ての実態は現場第一線にある。事故・災害に繋がる原因もその対策のヒントも、ルールを破る背景も守る風土も、全てが現場・職場にある。経営幹部が直接、現場に足を運び、実態を自ら見聞きしながら、経営の思いもまた直接、現場に届ける努力を続けて頂きたい。
- ・ 今回構築した様々なコミュニケーションの仕組みをより充実させながら活用し続けて頂きたい。

#### 〔視点2〕専門家・技術に支えられる安全

- ・ 鉄道は、様々な専門分野の統合によって成立している。とりわけ、高度に近代化された鉄道は、様々な分野の専門家がいなければ、安全かつ効率よく運営することはできない。そして、そのような専門家を一般社会からリクルートすることは困難な状況にある。従って、鉄道が独自に涵養すべき専門家とは何かを議論し、その専門家を育てる仕組みをつくり、専門家を大切にす雰囲気や社内を醸成しなければならない。

#### 〔視点3〕ヒューマンファクター

- ・ ミスが事故に結びつかないようにする予防安全のためにも、人はミスを犯すものとの周知のためにも、ヒューマンファクターの専門家を育成し、その知識を広く社内に啓蒙する必要がある。
- ・ 社員のミスの背後要因について、ヒューマンファクターの視点を取り入れ、社員を取り巻くマニュアル、機材、作業環境などの面から探求し、有効な対策を講じて頂きたい。

#### 〔視点4〕現場力に支えられる安全

- ・ 職場の安全活動を通じて社員一人ひとりが、お客様と働く仲間の安全について自分の頭で考え、自分の体を動かすことで会社の施策は魂を吹き込まれる。また、職場の良き人間関係作り、チームワークの醸成にも貢献し、必ずや会社の風土改革にも結びつくと思う。職場の安全活動を盛んにして頂きたい。

#### 〔視点5〕地域社会・お客様とともに築く安全

- ・ 連続立体交差化、防災対策などは地域社会等の協力なくして実現は困難である。また、踏切事故やホームからの転落事故等は、通行者やお客様等の協力により防止効果を高めることができる。このように地域社会やお客様に働きかけることで安全性を向上させ、安全文化を築きあげていく、そのような取り組みも進めるべきではないか。

## 4. 安全諮問委員会から当社の取り組みに対する期待

### (1) 総論

J R西日本は、福知山線列車事故を重く受け止め、事故の再発防止と安全性の向上を目的として、安全諮問委員会を設置し、我々6名はその委員として委嘱を受けた。

活動当初から、社長以下、首脳陣の、会社の体質を変えなければならないという強い思いや不退転の決意が、我々委員にも伝わってきた。

我々は、その思いにこたえるべく、これまでの2年間にわたる委員会活動を通じて、様々な見地からJ R西日本の鉄道の安全性を高めるための提言を行ってきた。

これに対し、J R西日本はその提言を受け入れ、実情を踏まえた取り組みを進めており、その多くが既に実施されている。実施内容のさらなる充実や深度化を期待したい項目がいくつかあるものの、一般的な取り組みの方向性及び実施した内容については、相当程度の評価はできる。

しかしながら、J R西日本は大組織であるが故に、首脳陣が社員の安全のベクトルを合わせ、意図したことを実現するのは相当大変である。「安全」とは与えられるものではなく、社員の行動、しくみ、設備等によって築き上げるものであり、安全性の向上に向けた取り組みの積み重ねによってこそ企業体質の変革がなされるものである。

現実、職場視察等において職場が変わりつつある兆しを感じる一方、今までと変わっていないと感じる場面にも何度か遭遇した。また、事故に繋がる可能性のある事象も相変わらず散見されるなど、現段階のJ R西日本は、安全風土が構築されたとは言えない状況にある。

「安全」は現場、とりわけJ R西日本グループを構成する個々の社員にあることを再度認識したうえで、首脳陣と社員とのコミュニケーション、社員間・組織間の連携、社員の主体的な安全活動、気づきを促す教育の実施などにより、社員の安全意識を高めるとともに、鉄道の安全確保に必要な技術の承継、より安全性を高める技術力の向上などに着実に取り組まれることを期待する。

あわせて、これまでの各種取り組みの充実及び深度化、安全性向上のための新たな取り組みに、積極果敢に挑戦されることも期待する。

J R西日本の目標である「安全を最優先する企業風土の構築」の達成に向け、自らを厳しく律しながらも長期的な視野にたち、首脳陣の先頭のもと全社員一丸となって、粘り強く取り組み、安全を追求し続けることを期待する。

安全諮問委員会

## (2) 各委員のご意見

### 諮問委員会を終えるに際して

永瀬 和彦

福知山線の事故から約一年経った昨年3月に、安全に対する御社の取組に対しての意見を求められた。その際、安全性の向上に取り組んでおられる首脳陣の真摯な姿と新たに制定された立派な経営理念などと拝見して、御社の将来は明るいであろうと申し上げた。しかし、これと同時に安全に関わる御社の取組について社会からの厳しい批判が沸き起きているときでさえも、運転取扱に関わる定められた手順を手抜きする「抵抗势力的な社員」が少なからず見られること、更には、近代的な鉄道を安全かつ効率よく経営するために必要とされる専門家が払底しているなどの問題点を申し上げた。そして、このような問題を改善するには多くの歳月を必要とするであろうこともお話した。

いま、二年間にわたる諮問委員会の活動を振り返ってみると、委員の方々から御社の鉄道輸送の安全性を高めるための礎になるであろうと思われる幾つかの提案をさせて頂いたこと、そして、これらの提案の多くは御社に受け入れられ、これを実現するための作業が鋭意進められていることを知って、良かったと思っている。

ところで、鉄道における業務の多くは高い専門性を必要とするものではあるが、それらの多くは日々、同じ作業の繰り返しである。そして、昨今の鉄道を取り巻く経営環境が厳しいものであるとは言っても、同業他社との間で顧客獲得のための激しい競争が繰り広げられている他の業界から見れば遥かに恵まれた経営環境にあるといっても良い。このような企業は社内に官僚主義がはびこり易く、以前の御社にはそのような傾向が多分にあったと思っている。

今後、御社が安全性をより向上させるための施策を絶えることなく押し進め、高度な知識を持つ専門家を涵養するには長い年月を要するであろう。そして、このような息の長い改革を継続的に押し進めるためには、社内に官僚主義がはびこるのを防ぐことが必要である。御社の方々はこのことを肝に銘じて、自己を厳しく律することが大切であると思う。

ところで、JR西日本の主な源流を遡ると「山陽鉄道」や「関西鉄道」といった日本の鉄道創世記におけるリーディング・カンパニーに行き着く。そして、明治末期にこれらの鉄道が国有化された後も戦前に至るまでの長い間、関西地区の国鉄は従業員の高いモラルと高い技術水準とを維持し、さらには、多くの人材を輩出して国有鉄道の主翼を担って来たと言っても過言ではない。JR西日本の皆様方は、戦前、関西を中心に開花した優れた日本の鉄道文化の後継者であることを自覚されて、戦前にもまして優れた鉄道文化を西日本の地に実らせて頂きたいと思う。

## 1. はじめに

安全諮問委員を拝命し、その任務を遂行することを第一義として活動させて頂いたために、社長以下幹部の皆様、社員の皆様にとっては大変無礼な発言等が多々あったことと存じますが、どうぞご容赦をお願い致します。

また、些細な意見をも取り入れて改善に活かして頂きましたことに対し、心から敬意を表しますと同時に、感謝申し上げます。

この機会に、今後とも継続して改善を図って頂きたい点に絞って述べさせていただきます。

## 2. 安全性向上計画の実践

安全風土・価値観の変革（5項目）、ソフト対策（22項目）、ハード対策（13項目）の3大項目に関する取り組みのうち、安全風土・価値観の変革については、迅速・確実に実行され、着実に変革に向かっていると思われまます。ハード対策についても、巨額の安全投資が行われるなど、眼に見える改善が図られていると思われまます。緊急安全対策としてのATSの整備や訓練シミュレータの導入などは、今後の安全性に大きく貢献するものと確信しております。

ソフト対策としての22項目においても、列車ダイヤの改正、企業コンプライアンスの確立、教育指導のあり方、情報伝達・共有のあり方、事故再発防止体制の確立などにおいて、組織的努力が払われて改善の方向に向かっていると思われまます。しかし、ソフト対策においては、設備や機材などのハード対策のように、一度導入すれば半永久的に機能するという性格ではありません。計画－実行－評価－改善というPDCAサイクルに載せて、改善を繰り返していく必要があります。

そのような視点から、今後の改善活動に期待するところを具体的に申し上げます。

## 3. 今後の安全性向上活動に期待すること

安全文化は、常に改善を継続しなければ崩壊する性格を持っているといわれています。ソフト面の安全性向上活動も常に改善を繰り返さなければなりません。具体的な項目に関しましては、以下のとおりであります。

### (1) ヒューマンファクターの視点からのアプローチを

昨年、安全研究所が設立されてヒューマンファクターの研究が熱心に行われております。すでに、「事例で分かるヒューマンファクター」が発行されるなど、研究成果もでております。現場における安全管理の面で、ぜひともヒューマンファクターの視点から取り組んで頂きたいと思ひます。「人間の能力と限界」を基本とした安全管理体制を構築する必要があります。「人は誰でも間違える」ことをベースに、間違いがあってもそれを被害に結び付けないような備えを準備することが大切です。（エラー厳罰からの脱却＝中間管理層の意識の変革）

具体的には、事故やアクシデントが発生した場合に、当事者の責任としてとらえる前に、その背後要因を究明することによって、より有効な対策の構築が可能になります。その背後要因は、組織的アプローチを必要とする場合が多いといわれています。昨今、組織的安全管理体制が強く求められている所以であります。

## (2) 失敗に学ぶ体制の確立

結果の重大な失敗事例については、事故調査の結果を再発防止対策に活かす体制を確立し、結果の軽微な失敗や危険体験については、別途「安全報告制度」を確立してその背後要因や根本原因を探求し、重大な事故に至る前に改善を図れる体制を構築することが望まれます。特に、後者の安全報告制度に関しては、正式な全社的体制として発足させることが効果的です。指揮命令系統から離れたスタッフ部門が事務局を担当し、専門的に集約・分析・データ管理を行えるシステムを構築して頂きたいと思えます。(危険を予知して改善する予防安全体制の確立)

この報告制度は、ネーミングも含めて、社員が安心して自主的に報告できるような形にすることが理想的です。(不科罰制導入、前向きな名称への改善など)

## (3) 教育・指導のあり方について

技術者の教育・指導のあり方は、「技術の知」という資格管理を目的とした訓練面と、「安全の知」という意識を高揚させるための教育面のバランスが必要です。「訓練」は、操作の演練を繰り返し実施して体で覚えてもらうのに対して、「教育」は安全の重要性について、心に気付いてもらうように受講者との会話の中で意識を高める作業です。特に、ライセンスを与えた技術者の教育は「気づきを促す」手法が最も効果的です。(ファシリテータとしての指導層教育の重要性)

航空で開発されたCRM (Crew Resource Management) 研修は、ベテランキャプテンをも対象とした教育で、現在でも有効に機能しています。しかも、コックピットのパイロットのみならず、広く社員の教育にも有効であることから、関係者全体を対象にした研修が展開されつつあります。大変参考になると思われます。

これまで、大変勝手な意見を述べさせて頂き、しかもそれらを悉く傾聴して頂いたことに感謝しながら、今後の安全推進に是非とも活かして頂きたい三点について再度提言させて頂きました。(安全文化を目指した現場の仕組みづくり)

今後、御社が全社員の参画によってゆるぎない安全文化を構築されて、社会の信頼性をさらに回復され、益々ご繁栄されることを心から祈念申し上げます。

## J R西日本が安全な会社に生まれ変わるために

井村 雅代

あの大事故を起こしたJ R西日本が安全な会社に生まれ変わるために安全諮問委員会を立ち上げ、その一員としてこの2年間J R西日本の取り組みを肌で感じて来ました。

鉄道に対する深い知識もなく一乗客であった私や、鉄道の世界とは違う感覚を持つ石橋さんや小塚さんなどを安全諮問委員会のメンバーとすること自体、J R西日本にとっては安全への大改革の第一歩であったと思います。

J R西日本の社内では当然のようになっていたことが、私からすると理解しがたく不思議と感ずることもあり、J R西日本の体制や考え方を知り始めるとそれは不思議なことも多々あったことは事実です。そのことを委員会の場で率直に申し上げると、社長をはじめとする首脳陣は謙虚に受け止め、一理あれば即検討し、次回の委員会までに新しい感覚を社内に吹き込むための実現に全力を尽くしていました。この姿勢は、大事故を起こした会社としては当然だとは思いますが、安全と信頼を取り戻すための一つの覚悟、本当に多くの犠牲になられた方々に報いるにはこれしかないとの思いの表れであると感じました。

委員会は非公開ということもあり、本音の本気の会議の中で、真剣な討論が会社側と委員会のメンバーでできたことは私自身、大きな意義を感じています。

J Rの仕事上のミスはイコール、直接人命に関わることである、その重みも感じました。安全を最優先する会社に生まれ変わるにはハード面は確かに大切ですが、やはり人間で組織する会社ですからコミュニケーションも大切です。多くの社員を有する企業であることから、実行は非常に難しいですが、余計に大切なのです。この2年間は、J R西日本は力を入れて取り組んでこられました。これから先も今まで以上に取り組みを強化し、トーンダウンすることのないようお願いします。

「安全性向上計画」はつくって価値があるのではなく、実行してこそ価値があることを忘れないで欲しいのです。また、「鉄道安全考動館」は、鉄道マンに福知山線列車事故を直接自分のこととしてとらえることができる場であり、直に心に突き刺さる大きなメッセージをあたえてくれる貴重な場があります。

会社が変わったかどうかは会社が評価するのではなく、お客様が判断するものであることも絶対に忘れないで欲しいです。

J R西日本に期待すること、それはただ一つ。

「あの大事故を絶対に忘れないでください。風化させないでください。」

どんなに月日が経とうとも、J R西日本で多くの人々の命を預かる仕事をする人が変われども、この事故を語り継ぎ、大きな反省に立ちかえり、再出発した現在の会社の心意気を受け継いでいってください。人間には「忘却」があるから生きられるのも事実です。でも、この事故に関しては、この世に鉄道という乗り物がある限り、J R西日本という会社の脳裏にしっかりと焼きつけ、永遠に鮮明なることとして受け止め続けてください。



## 1. この2年間の取組みに関して

「安全性向上計画」の遂行においては、経営の皆さんが過去への拘りを捨てて、真摯な反省に立って安全再構築に取り組む姿勢を貫いて頂いたことが何よりのエネルギーになった。それまでに出来上がっていた色々な施策、仕組みはそれまでの膨大な経験の結果の賜物であるだけに、それに対する批判は容易に受け入れられないものと、ある程度覚悟をして臨んだが、そうした心配は杞憂であった。それだけ事故の衝撃が大きいものであったということではあろうが、経営としての深い反省に立った、揺るがぬ意志を感じた。

鉄道事業についてはJRの皆さんが誰よりもよく知っている。それだけに蛸壺にはまる危険も大きい。今後とも「安全性向上計画」に取り組まれた姿勢を堅持し続けて頂きたい。

「緊急安全ミーティング」からスタートしたのは極めて当を得ていた。現場の状況の把握が不足しているのでは、トップマネジメントと現場の意思疎通が不十分では、との認識からであろうが、実施されてその認識は率直な反省に変わったのではないかと思う。

現場に起こったことの原因も解決策も現場にある。現場にしかない。「安全ミーティング」として継続実施されていることは良いことではあるが、こうした施策は時間とともに形骸化していくのが常である。今後とも現場の方々が積極的に参加し現場の事実、本当の声が経営トップに伝わる仕組みを維持して頂きたい。そのためには色々な運営上の工夫も必要であろうが、何より経営の皆さんが喜んで聞く耳を持ち続けて頂くことであろう。

「事故の芽」の運営見直しの議論も重要であった。それは中心的にはどうすれば現場で起こったことが隠されずに報告され安全施策に活かされるかという議論ではあったが、一方では経営トップから現場までの各層間の信頼感に関わる問題でもあり私には思われた。運営面の改善はされたが、実効ある施策として定着するには中間職制と従業員の方々とより深い信頼感の醸成が必要であろう。

「日勤教育」に向けられた批判の根底には同じ問題があるように思える。技術教育はまだしも態度教育には教育する側と受ける側の信頼感は不可欠である。また「客室添乗」の議論にも同じ要素が含まれていた。

御社のこれまでの歴史、業容等を考えると難しい背景もあろうが、それだけに、従業員の方々と一体感・信頼感をいかに深めていくかを常に意識しての経営努力をお願いしたい。

今後が一番お願いしたいことは「個人別管理」の充実である。同じメンバーで、同じシフトで、同じ場所で仕事をする多くの製造業と対比すれば、御社の場合の個別管理の難しさは容易に想像できる。しかしながら安全運行が運転手・車掌の皆さんの個々のパフォーマンスに委ねられている割合が大きいだけに、人事データとして管理できるものは当然のこととして、一人一人の人的特性、日々の状況まで踏み込んだ個別管理の充実が極めて重要である。就中、近年の社会情勢下、増加するメンタルヘルス問題への対応には一層の注力をお願いしたい。

この 2 年間の御社の安全取組みはあまりにも広範に亘っている。それぞれに思いはあるが、特に私の立場で申しあげるべきところに限らせて頂いた。

## 2. 今後の御社への期待

同業他社とのグローバルコンペティションに晒され、他律的にも経営改善が求められる業種とは異なり、御社の場合はより自律的に目標を定め経営品質を高めていく努力が求められている。しかも世間は J R 西日本が本当に事故を真摯に反省し、安全確保の為に最善を尽くしているかを懐疑的に注視している。そういう中であっては、自らを厳しく律し、目標を高く掲げ、信頼を取り戻す経営を続け、経営理念として掲げた一つ一つの項目を実行・実現して社会の負託に応えて頂くことが何より大切である。その為のキーワードはやはり、内輪の論理を排して透明度をあげて世間に自らの姿を映し続けることだと思う。全社一丸となっておの努力に期待する。

尼崎列車事故は悔やんでも悔やみきれない痛ましい教訓である。事故を風化させてはならないのは J R 西日本の責務であり、そういう意味では「鉄道安全考動館」は誰よりも J R 西日本の経営に携わる方のためにある。

時間はかかるが、被害に遭われた方々からいつかお許しを頂ける経営を実現して頂くよう心から願います。

### 1. 安全を最優先とする「鉄道」中心の企業風土を醸し出し続けること

さきごろ、中間報告でも申し述べたことですが、「JR 西日本は、西日本旅客『鉄道』株式会社である」という「あたりまえ」のことを常に肝に銘じてほしい。「市場競争原理万能」の営利事業の集合体になることなく、鉄道事業を核に人々の暮らしを広く持続的に支える企業として、企業収益より社会貢献を考えた公共事業であることを自覚し、「安全を最優先とする『鉄道』中心の企業風土を保持し続けること」を企業理念として、決して忘れないでいただきたい。

そのためには、今日わが国の市場競争社会での公共交通事業の在り方を、「安全」との関係で議論し変革していくことが、誠に容易でないことを自覚して、常に努力を惜しまないことです。

### 2. 安全は人間の技術と設備の技術の双方に関わっているということ

人間の心理的生理的構造に基づいて、所謂ヒューマン・エラーに如何に対処するかの調査研究は、鉄道の運営に関わる諸部門における作業の安全性を向上するための管理手法研究と共に、安全諮問委員会と安全研究所の設置によって成果を挙げつつあり、「ヒューマン・ファクター」の教材も作成されました。

しかし、上記の、いわばソフトウェア的な人間行動の側の安全対策に対して、ハードウェア的な設備側の安全装置の研究開発と導入に遅れが感じられます。ATSに留まらずATC、ATO、とくに定点停止用ATOは導入を検討すべきでしょう。“fail safe”が実現困難な場合は”fail soft”を考え、万一事故が発生しても致命的な大事故にならないための設備と装置を、車両の構造(部材の強度、形状に関して)も、空間の障害検知(脱線し建築限界を超えた時)に関しても研究する必要があります。費用がかかっても運転保安装置設備の増強と改良は常に行うべきです。

さきごろ、某鉄道で、電車線の区分箇所列車が「セクション・オーバー」停止し、トロリ線溶断、長時間停電の事故が発生しました。私は、対策として、運転士に注意を喚起してソフトウェア的なヒトの行動を管理するのみならず、ヒトは誤りを犯すとの前提で、警報装置の導入、信号機の建植位置変更というハードウェア的な設備面での対処、なおかつ、ヒトが作ったモノは故障の可能性を排除できないから、万一列車が「セクション・オーバー」しても区分箇所は地下鉄の如き「剛体電車線」にして大事故にしない配慮をすべきと考えます。

### 3. 在来の鉄道技術を先ず伝承することで、改良も新技術創出も可能になる

鉄道という技術は、元来「レールと車輪の関係」の上に築かれた経験工学の集合体でしたから、その技術は鉄道の現場で経験的に習得され、伝承されてきました。今それが困難になっています。鉄道技術の成熟化と鉄道事業の多角化に加え、市場経済に馴染まない分野にも競争を強いる社会風潮は、技術部門のスペシャリストよりも経営のゼネラリストを重宝し、技術部門は分社化、外注、下請へと、技術の伝承どころか習得も不十分な技術者に委ねられかねません。ぜひ、施設、電気、車両の設備保全技術現業の見学、とりわけ本線上で実施する前二者の夜間作業見学を希望します。早朝、作業終了直後の事故原因には、単価契約出来高制で業者が作業を急ぎ、時間切、後始末不完全が懸念されます。

本諮問委員会は、今回、ヒトの行動という、いわばソフトウェアの分野を主として提言しましたが、設備というハードウェアの分野と、それらを、単体でなく、さらにシステム的に多重系を構築することで、二重、三重の安全を担保する考え方が絶対に必要です。安全設備の充実、改良、そして新技術導入も、私は提言すべきであったと心残りに思っております。

#### 4. 専門技術者を仕事の中で養成し、仕事の中で専門の研究も成就させること

近年、土木、機械、とりわけ電気の学会で鉄道の研究発表が減少しており、鉄道総研以外、JR 東、JR 東海に比べ JR 西が少ない。従来は、研究所でなく鉄道現場にも実地研究する技術者がいて、博士の学位を取る者も稀でなかった。

工学技術者養成と、医学心理学領域でも SAS や安全などの新研究を期待します。

また、この度は具体的な案を例示し提言するに至らなかった鉄道の安全確保に不可欠な技術の伝承は、鉄道という業務の、全ての部門、各レベルの技術者に共通の問題であり、今後、真剣に取り組まれることを切に希望するものです。

## 2年間の取り組み

安全諮問委員会およびその他の機会に、私が特に取り組みの必要性を強調してきたことは5つあります。第1に、一所懸命仕事をしている中でエラーをした社員に対する再教育は、その本人にどのような教育・訓練が必要かを見極めたうえで合理的かつ効果的な方法で行うようにすること。第2は、ヒューマンファクターに関するある程度専門的な知識を持ち、社外の専門家とも連携して会社の安全施策をサポートするスタッフ組織を作ること。第3は、「言葉足らず」のために起きる事故を予防するための自主的な確認会話を定着させること。第4は、運転士と車掌を一つの列車を安全に運行するために協力する乗組員として位置づけ、両者、さらには指令も含めた3者のチームワークを育てること。第5は、事故が起きてからでは遅いので、安全マネジメントの仕組みを作って予防安全にしっかり取り組むことです。

第1点については、指導監が任命され各所に配置されるとともに、大きなミスは現場ではなく研修所で再教育するようになりました。第2点は昨年6月に安全研究所が発足して、具体的な第一歩が踏み出されました。第3点は今年「確認会話事例集」ができて運動がスタートしました。第4点は一部の職場や詰め所が運転士・車掌で統合されたり、異常時訓練を一緒に行ったりしているようですが、まだまだ不十分だと思います。第5点に関しては、鉄道運行本部の権限強化、安全推進部のスタッフ増強、「事故の芽」や「ヒヤリハット」などを報告した場合にペナルティを課さないことを徹底すること、「気がかり事象」の報告などに基づく設備改善、運輸安全マネジメントを運営するためのルール作りなどが行われました。

## 鉄道安全を担っているのはJR社員だけではない

最近、少し心配していることは、グループ会社や協力会社とのチームワークです。「安全第一」というモットーを杓子定規に理解して、工事などの安全確保の手続きを必要以上に煩雑にしたり、形式的な基本動作を強要したり、小さなミスに過大なペナルティを課していることはないでしょうか。仕事の出来高が収入に直結する会社や、働いた日数しか賃金をもらえない人々がJR西日本の安全運行を下支えしていることを忘れてはなりません。安全への努力には動機づけが不可欠です。つまり、やる気にならないと実行されません。「安全対策」の名の下に受注会社を苦しめるような施策がとられると、コンプライアンスを損ね、結果的に事故のリスクを高める可能性があります。JRグループ会社-協力会社間の十分な情報交換、とくに安全情報の共有と、対等な立場での安全対策の協議が望まれます。

## 草の根の安全活動

昨年暮れに、ある運転所の運転士グループから、交直切換操作のミス防止対策を自分たちで考案して、シミュレータ上で試行した結果について意見を求めるメールをいただきました。このような現場第一線社員の自主的な安全活動が活発になり、その提案を会社が汲み上げていく動きが広がれば、JR西日本に安全文化が育ち、花開く日も遠くないと思います。

安全は守りの姿勢では達成できません。仕事をしないで布団をかぶって家で寝ているなら、「無事故」であっても「安全」とは言えないのです。よいサービスを提供し、JR西日本の社会的使命を果たして初めて安全を達成したと胸を張って言えるのです。皆さんの安全への「挑戦心」に期待します。

○添 付 資 料

# 1. 安全諮問委員会の概要、活動実績等

## (1) 安全諮問委員会の概要

### ① 安全諮問委員会規程

#### 安全諮問委員会規程

##### (目的)

第1条 安全諮問委員会は、福知山線列車事故の重大性に鑑み、再発防止策の徹底を図るとともに、安全対策全般について社長の諮問にこたえることにより、安全を旨とする企業風土の構築をはじめとする、鉄道の安全性向上に資することを目的とする。

##### (諮問事項)

第2条 安全諮問委員会は、社長の諮問を受け、安全の体質化と安全対策の基本、ならびにソフト・ハード両面からの安全性向上策について議論し方向性を得る。

- 2 方向性が得られたものについては、社長はこれを着実に実行するものとする。
- 3 委員会において必要と認められる事項については、社長に提起を行うことができる。
- 4 提起された内容については、社長は次回諮問委員会にその対応策等について報告することとする。

##### (委員)

第3条 安全諮問委員会は、別紙に掲げる委員によって組織する。

- 2 委員会には、社長、副社長、総合企画本部長、鉄道本部長、安全推進部長が出席する。  
なお、委員会が必要と認めた場合は、関係役員、社員等の出席、報告を求めることができる。
- 3 事務局は安全推進部におく。

##### (委員長)

第4条 安全諮問委員会に1名の委員長を置く。

- 2 委員長は、委員の互選により選任する。

##### (委員会の開催)

第5条 安全諮問委員会は、1年目は年6回、2年目は年4回開催する。なお、必要に応じて増減することがある。

- 2 委員会は非公開とする。

##### (任期)

第6条 委員の任期及び委員会の設置期間は2年とする。

「安全諮問委員会」委員

委員長	永瀬和彦	金沢工業大学 機械工学科教授
委員	石橋明	日本ヒューマンファクター研究所 研究開発室 室長
委員	井村雅代	井村シンクロナイズドスイミングクラブ 代表
委員	小塚修一郎	住友金属工業株式会社 取締役
委員	小山徹	元埼玉大学 教授
委員	芳賀繁	立教大学 現代心理学部心理学科教授

(五十音順・敬称略)



## ② 安全諮問委員会構成メンバー

### ◎「安全諮問委員会」委員

前ページ別紙のとおり

### ◎会社側出席者

#### 【第1回～第3回】

代表取締役社長	垣内 剛
代表取締役副社長	山崎 正夫
代表取締役専務取締役鉄道本部長	池田 靖忠
代表取締役専務取締役総合企画本部長	丸尾 和明
常務執行役員鉄道本部安全推進部長	村上 恒美

#### 【第4回】

代表取締役社長	垣内 剛
代表取締役副社長	山崎 正夫
代表取締役専務取締役鉄道本部長	池田 靖忠
代表取締役専務取締役総合企画本部長	丸尾 和明
常務執行役員鉄道本部安全推進部長	西川 直輝

#### 【第5回以降】

代表取締役社長	山崎 正夫
代表取締役専務取締役鉄道本部長	池田 靖忠
代表取締役専務取締役総合企画本部長	丸尾 和明
常務執行役員鉄道本部安全推進部長	西川 直輝
(オブザーバー) 社長首席特別補佐	渡邊 晃

#### 【第7回以降】

代表取締役社長	山崎 正夫
代表取締役副社長兼鉄道本部長	丸尾 和明
取締役兼常務執行役員総合企画本部長	真鍋 精志
取締役兼常務執行役員安全推進部長	西川 直輝
(オブザーバー) 常務執行役員安全研究所長	白取 健治
(オブザーバー) 執行役員運輸部長	三浦 均 (8回以降)
(オブザーバー) 社長首席特別補佐	渡邊 晃

## (2) 活動実績

### ①安全諮問委員会開催実績（議題等）

	日 時・場 所	出席者	議 題
【第1回】	平成 17 年 6 月 28 日 (火) 17 時 00 分～19 時 25 分 ホテルグランヴィア大阪 (鳳凰の間)	〔委 員〕 永瀬委員長、石橋委員、 井村委員、小塚委員、 小山委員、芳賀委員 〔会社側〕 垣内社長、山崎副社長、 池田専務、丸尾専務、 村上常務 計 11 名	(1) 社長挨拶 (2) 委員会規程 (案) (3) 委員長の互選 (4) 「安全性向上計画」の概要説明 (5) 今後の進め方 (6) 質疑・意見交換
【第2回】	平成 17 年 8 月 18 日 (木) 16 時 00 分～18 時 25 分 ホテルグランヴィア大阪 (鳳凰の間)	〔委 員〕 永瀬委員長、石橋委員、 井村委員、小塚委員、 小山委員、芳賀委員 〔会社側〕 垣内社長、山崎副社長、 池田専務、丸尾専務、 村上常務 計 11 名	(1) 会議資料説明 ・組織、制度等について ・「事故の芽」について (2) 質疑・意見交換
【第3回】	平成 17 年 11 月 2 日 (水) 16 時 00 分～18 時 45 分 ホテルグランヴィア大阪 (鶴寿の間)	〔委 員〕 永瀬委員長、石橋委員、 井村委員、小塚委員、 小山委員、芳賀委員 〔会社側〕 垣内社長、山崎副社長、 池田専務、丸尾専務、 村上常務 計 11 名	(1) 第 2 回提言事項に対する検討結果報告 ・運転士の定期的な資質管理について ・日常的な管理・指導方法について ・乗務員のモチベーションについて (2) 第 3 回委員会議題 ・ダイヤについて ・安全関連投資について ・「安全憲章」について ・「事故の芽」について (3) 質疑・意見交換
【第4回】	平成 17 年 12 月 21 日 (水) 16 時 00 分～18 時 45 分 ホテルグランヴィア大阪 (鶴寿の間)	〔委 員〕 永瀬委員長、石橋委員、 井村委員、小塚委員、 小山委員 〔会社側〕 垣内社長、山崎副社長、 池田専務、丸尾専務、 西川常務 計 10 名	(1) 第 3 回提言事項に対する検討結果報告 ・運転士の定期的な資質管理等について ・北陸本線のダイヤ改正について ・安全憲章の見直しについて (2) 第 4 回安全諮問委員会議題 ・安全関連投資について ・「事故の芽」の取組状況について (3) 質疑・意見交換
【第5回】	平成 18 年 3 月 6 日 (月) 16 時 00 分～18 時 45 分 ホテルグランヴィア大阪 (鶴寿の間)	〔委 員〕 永瀬委員長、石橋委員、 井村委員、小塚委員、 小山委員、芳賀委員 〔会社側〕 山崎社長、池田専務、 丸尾専務、西川常務、 渡邊首席特別補佐 計 11 名	(1) 安全性向上計画進捗状況 (2) これまでの提言事項に対する検討結果報告 ・乗務員の資質管理等 ・系統間の連携強化について ・「安全憲章」の見直しについて ・社員の声を受けて実施した主な件名 (3) 安全性向上の評価手法について (4) 質疑・意見交換

	日 時・場 所	出席者	議 題
【第6回】	平成18年4月20日(木) 16時00分～18時35分  ホテルグランヴィア大阪 (鶴寿の間)	〔委員〕 永瀬委員長、石橋委員、 井村委員、小塚委員、 小山委員、芳賀委員 〔会社側〕 山崎社長、池田専務、 丸尾専務、西川常務、 渡邊首席特別補佐 計11名	(1) 安全諮問委員会中間とりまとめの骨子 (2) 今後の進め方 (3) 質疑・意見交換
【第7回】	平成18年7月25日(火) 16時00～18時35分  ホテルグランヴィア大阪 (桐の間)	〔委員〕 永瀬委員長、小塚委員、 小山委員、芳賀委員 〔会社側〕 山崎社長、丸尾副社長、 真鍋常務、西川常務、 白取常務、 渡邊首席特別補佐 計10名	(1) 安全諮問委員会中間とりまとめ(案) ※委員会終了後、 「安全諮問委員会中間とりまとめ」を公表 (2) 安全性向上計画の評価手法 (3) 今後の進め方 (4) 質疑・意見交換
【第8回】	平成18年11月7日(火) 13時30分～15時45分  ホテルグランヴィア京都 (古今の間)	〔委員〕 永瀬委員長、石橋委員、 井村委員、小塚委員、 小山委員、芳賀委員 〔会社側〕 山崎社長、丸尾副社長、 真鍋常務、西川常務、 白取常務、三浦部長、 渡邊首席特別補佐 計13名	(1) 連絡ミスによる事故防止対策 (2) 安全性向上の評価手法 (3) 重点的な基本動作 (4) 質疑・意見交換
【第9回】	平成19年3月20日(火) 16時00分～18時35分  ホテルグランヴィア大阪 (桐の間)	〔委員〕 永瀬委員長、石橋委員、 小塚委員、小山委員、 芳賀委員 〔会社側〕 山崎社長、丸尾副社長、 真鍋常務、西川常務、 白取常務、三浦部長、 渡邊首席特別補佐 計12名	(1) 連絡ミスによる事故防止対策 (2) 基本動作の徹底 (3) 「事故の芽」の今後の取り組み (4) これまでの提言に対する検討状況 (5) 安全諮問委員会最終報告の骨子(案) (6) 質疑・意見交換
【第10回】 (最終)	平成19年7月3日(火) 16時00分～18時30分  ホテルグランヴィア大阪 (桐の間)	〔委員〕 永瀬委員長、石橋委員、 井村委員、小塚委員、 小山委員、芳賀委員 〔会社側〕 山崎社長、丸尾副社長、 真鍋常務、西川常務、 白取常務、三浦部長、 渡邊首席特別補佐 計13名	(1) 最終報告書(案) (2) 質疑・意見交換

## 安全諮問委員による職場視察等実績

- ・ J R宝塚線列車添乗〔尼崎 宝塚(5449M) 宝塚 尼崎(5462M)〕
- ・ 日 時 平成17年6月28日(木) 13時00分から15時00分
- ・ 参加者 芳賀委員

- ・ J R宝塚線列車添乗〔尼崎 宝塚(5413M) 宝塚 尼崎(5424M)〕
- ・ 日 時 平成17年8月18日(木) 9時10分から10時00分
- ・ 参加者 石橋委員、小山委員

### 大阪電車区視察

- ・ 日 時 平成17年8月18日(木) 10時30分から13時30分
- ・ 参加者 石橋委員、井村委員、小塚委員、小山委員、芳賀委員

### 新大阪総合指令所視察

- ・ 日 時 平成17年8月18日(木) 14時00分から15時15分
- ・ 参加者 永瀬委員長、石橋委員、井村委員、小塚委員、小山委員、芳賀委員

### 山陽新幹線列車添乗

- 〔新大阪 岡山(のぞみ49号) 岡山 新大阪(ひかりレールスター460号)〕
- ・ 日 時 平成17年11月2日(水) 12時30分から15時20分
- ・ 参加者 石橋委員、井村委員、小山委員、芳賀委員

### J R東西線防災設備視察〔北新地駅等〕

- ・ 日 時 平成18年3月6日(月) 13時00分から15時00分
- ・ 参加者 永瀬委員長

### 大阪車掌区視察

- ・ 日 時 平成18年3月6日(月) 14時00分から15時00分
- ・ 参加者 井村委員、小山委員、芳賀委員

### 芸備線沿線視察及び列車添乗〔新見～備後落合〕

- ・ 日 時 平成18年4月7日(金) 12時30分から17時30分
- ・ 参加者 永瀬委員長

### 森ノ宮電車区(実設訓練線) 京橋電車区(運転シミュレーター)視察

- ・ 日 時 平成18年4月20日(木) 13時00分から15時15分
- ・ 参加者 永瀬委員長、石橋委員、井村委員、小山委員

### 宮島連絡線視察〔宮島口～宮島〕

- ・ 日 時 平成18年6月8日(木) 16時00分から17時00分
- ・ 参加者 小山委員

### みやこ列車区視察(運転士用・車掌用シミュレーター)

- ・ 日 時 平成18年11月7日(火) 16時30分から17時30分
- ・ 参加者 永瀬委員長、石橋委員、井村委員、小塚委員、小山委員、芳賀委員

### 京橋電車区、大阪車掌区視察

- ・ 日 時 平成19年2月14日(水) 14時00分から15時30分(京橋電車区)  
平成19年2月15日(木) 10時00分から11時30分(大阪車掌区)
- ・ 参加者 石橋委員

### 山陽新幹線視察〔新関門トンネル〕

- ・ 日 時 平成19年4月18日(水) 23時00分から19日(木) 4時00分
- ・ 参加者 永瀬委員長

## 2. 「安全性向上計画」の実施内容と今後の取り組み

「安全性向上計画」は、当社の安全基本方針であり、重点安全施策でもある。この「安全性向上計画」の進捗状況は、当社の安全性向上の取り組みの進捗状況を計るうえで重要な要素であると考え、本委員会に適宜報告してきた。

また、委員から、「安全性向上計画」の各項目について、一定の評価をいただくとともに、取り組みの方向性や具体的な方法等についても提言をいただいた。

一方、安全性を評価する手法の議論において、「安全性向上計画」の進捗状況のプロセス評価は、さらなる安全性向上を図るための評価手法の一つであるとの意見も出されたことから、「安全性向上計画」の各項目について、実施内容、現状評価及び今後の取り組みの方向性をまとめた。

これを「別冊」として添付する。