

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: 2018-05-23

本総括サマリーは 2017 年度第三者評価報告書本編 (document No. PRJC-523707-2015-AST-JPN Rev. 1 Date: 2018-05-23) 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日に発生させた福知山線列車事故を踏まえ、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」を取り入れたDNV GLによる第三者評価を2015年度から受審している。

DNV GLは2017年度も引き続き、2017年5月～2018年5月末の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及び実施状況の第三者評価を実施した。2017年度の評価の目的はこれまでと同様に「安全管理体制の構築及び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年度及び2016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。

なお、これまでと同様に2017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を中心に評価を行った。故にその評価の深さや証拠検証の粒度や精度について一定の限界が存在する。

また第三者評価の目的は、安全管理体制の全体的な仕組みや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「運輸事業者における安全管理の進め方に関するガイドライン」に記載の14項目

評価期間 2017年5月31日～2018年5月23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、2016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及び改善活動に、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や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。

また、併せて行ったフォローアップ評価においても、2016年度の評価では具体的な改善像が不透明であった所見の多くについて具体的な計画内容が示され、目に見える形での改善が進みつつあることが確認できており、結果として下表に示すとおり、過去に発行された所見に対する改善が完了ないしは完了に向けて実行段階となったものが多い。ただし、完了と判断されたものも今後の評価において有効性等を確認し再度所見として指摘する可能性はある。

安全マネジメントの仕組みの基礎を完成させる道筋は見えてきたと考えられるが、より高い水準に安全管理体制のレベルを引き上げるためには、仕組みの有効性を高めていく必要がある。そのためには「組織風土の改善」も重要であり、今回新たに組織風土に関する所見を発行している。

表 1.1 2017年度フォローアップ評価結果 ※ ()内は前回のフォローアップ評価時の件数

分類	2015年度評価結果	2016年度評価結果	合計
完了	12(4)	6	18
完了に向け実行段階	16(10)	8	24
完了に向け計画段階	2(12)	2	4
計画の再検討が必要	1(6)	0	1
評価対象外	1	0	1
合計(累積)	32	16	48

なお、過去の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本文3章を、過去の所見に対するフォローアップ評価結果一覧表は別表を参照のこと。）

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）」

安全に関するこれらの活動が一過性のものでなく、JR西日本グループ鉄道安全考動計画 2022 にもその思想が受け継がれていることを確認した一方で、2017 年 12 月に発生した東海道・山陽新幹線の台車に亀裂が見つかった問題をはじめとする各種トラブル・障害が引き続き JR 西日本では発生しており、また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いることから、引き続き今後の改善を期待する。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これまで同様期待する。

表 1.2 2017 年度第三者評価所見数一覧

○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	7
合計	8

○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	6

○改善を推奨する事項

分類	件数
改善を推奨する事項	7

※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

これまでの第三者評価では、得られた所見から窺われる JR 西日本としての主な改善領域を 4 つ特定している。
(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】) 2017 年度はこれに 5. 【組織風土の改善】を加えた 5 つの改善領域として以下に説明する。

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。

<過去の評価所見に対する改善状況>

過去の報告書でも繰り返し言及しているが、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、組織の経営者が自社の状況や内外の課題を考慮した上でリスクの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、昨年「安全マネジメント戦略室」を設立し、その後「リスクアセスメント標準」や「鉄道安全マネジメント推進規程」をはじめとする、所謂基準整備が進められてきている。これと平行して安全重点目標の設定や、G 会社及び協力会社とのミーティング、安全教育の見直し、災害訓練や事故後の振り返り等の様々な改善が行われている。これらの活動により本領域に関する過去に検出した所見の多くは改善が完了もしくは完了の道筋が見えつつあり、今後の弛まぬ努力により全ての所見の改善が早期に完了することを期待する。

<2017 年度評価所見>

2017 年度の評価では、人材配置や異動に伴うリスクを低減させる制度設計や、管理職層の人事評価、基準を円滑に適用又は運用する上で必要な安全マネジメントに関する役割の明確化について所見を発行した。

<改善が望まれる事項 2017-1-2>安全管理体制の構築及び改善に関する主要な役職や職務に要求される力量及び能力を詳細に明確化し、適切な人が配備されるような制度設計が望まれる。

<改善が望まれる事項 2017-1-3>経営層及び管理職の人事評価で、安全に対する姿勢が厳しく評価されるよう仕組みとして明確にすることが望まれる。

<改善が望まれる事項 2017-5-1>主管部における安全マネジメントの役割や責任をより一層明確にすることが望まれる。

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。

<過去の所見に対する改善状況>

JR 西日本では「リスクアセスメント標準」を策定し、運用することに加え、2017年12月に安全マネジメント統合システム（ISSM）を導入し、有効なリスク管理とするための仕組み作りが進められてきた。組織として洗い出したリスクが一つの入れ物（ISSM）で透明性をもって管理されることで、有効性が向上することが今後期待されるが、現場を含む全社が無理無駄のないリスクアセスメントを行っているところまでは2017年度の第三者評価においても確認に至らなかった。

今後も引き続き、JR 西日本全体としてリスクアセスメント標準の見直しも含むPDCAを継続的に続け理想とする姿に近づけていくことが引き続き必要である。リスクを特定し、評価、対策、監視する一連の流れは、安全マネジメントの根幹であり、原因分析等を通じて時には組織にとって不都合なリスク情報が見えることがあることから、一般的に、他社又は他産業においても有効なリスクアセスメントの実現に苦勞するケースは散見される。本改善領域の難易度が高いことは理解するものの、JR 西日本の目指すべき姿を実現する上で避けられない仕組みであり、勇気を持って取り組むことを期待する。

<2017年度所見>

2017年度第三者評価では、気がかり報告の時宜を得た対応を求める所見を発行している。

<改善が望まれる事項 2017-7-1>現場からの気がかり報告に対して適切に対処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。

<過去の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、新たに制定された「鉄道安全マネジメント推進規程」を基に取り組むこととなった。監査員の知識及び能力基準の整備や有効性を担保するためのレビューの仕組みの運用等も仕組み化されており、今回のフォローアップ評価の結果、多くの所見は完了と判断できる状況となった。今後整備される関連標準類も踏まえ、適切かつ妥当かつ有効な安全マネジメントがJR 西日本グループ内で実現することを支援する

内部監査が継続的に実施されることを期待するとともに、第三者としてもその有効性を引き続き評価する。また、残る所見に対する改善についても取り組んでいただきたい。

<2017年度所見>

2017年度第三者評価では、教育訓練の有効性向上について新たに所見を発行している。

<改善が望まれる事項 2017-11-1> 内部監査員向け研修の有効性を向上させることが望まれる。

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。

<過去の所見に対する改善状況>

安全の確保を前提とした現実的なルールを策定し、さらには既存ルールについてもその有効性や妥当性を検証し見直すべきルールを抽出する仕組みの構築が進んでいる。これらが実際に機能することが確認できれば無理無駄のない安全マネジメントへの道筋が見えてくる。安全ミーティングの実施方法を見直したことも社内でのコミュニケーション促進に寄与することを期待したい。

また、他の運輸事業者との間での安全に関する情報のやり取りについても、昨年の所見を踏まえた検討がされていることを確認した。“コミュニケーション”とは安全マネジメントの機能を働かせる上で欠かせない血液のようなものであり、その流れが滞っていないか監視し続けることが重要と考える。

<2017年度所見>

2017年度第三者評価では、G会社との間のコミュニケーションに関して新たに所見を発行している。

<改善が望まれる事項 2017-6-4> JR西日本とG会社との間で信頼感あるコミュニケーションが取られるよう望まれる。

5. 【組織風土の改善】

組織防衛、個人防衛や権威勾配といった組織風土が、安全管理体制に過度に影響を与えることがないよう、全員が率先してリーダーシップを発揮し、改善を図ること。

今回、JR西日本がより高い安全管理体制を実現するために必要不可欠な、組織風土の改善に関する所見を新たに発行した。これまで改善を続けたことで得られた、ないしは今後得られる安全マネジメントの枠組みは、有効に機能させなければその効果を発揮することはなく、機能させるには安全マネジメントの土壌となる組織風土が負の影響を及ぼさないようにする必要があり、組織風土の改善が重要と考える。

組織風土は、文書や記録のように目に見えづらいものであり、その改善は一朝一夕にはなし得ないものである。改善を図るには以下の取組が重要と考える。

- －特に、経営層や管理職が率先して改善に取り組み、部下にその姿勢を示す。
- －見える化された安全マネジメントの仕組みを構築し、運用する。
- －公平な視点で風土を監視及び評価し、劣化を検知した際にはいち早く修正できるようにする。

<2017年度所見>

<改善を必要とする事項 2017-1-1> 過度な組織防衛的、権威勾配的組織風土の改善に取り組むことが必要である。

<改善が望まれる事項 2017-4-1> 安全風土向上の取組をさらに浸透させることが望まれる。

【その他】

<過去の所見に対する改善状況>

上記5領域以外にも、経営層のリーダーシップ向上に向けた研修体制の整備がなされ、「鉄道安全管理推進規程」にひもづく各種標準類等で定義が予定される文書及び記録管理プロセスの整備に向けた検討が進んでいることを確認した。

<フォローアップ評価対象外とする所見>

以下の所見については、DNV GLとして提示した所見及びフォローアップ評価の内容についてJR西日本の同意が得られなかった。本所見におけるDNV GLの意図は「内部監査プロセスについて詳細な評価を受けることは有益である」であり、今回のJR西日本の回答が正しいと判断することは難しい。よってDNV GLは今後本所見に対するフォローアップ評価は行わないこととする。

<改善が望まれる事項 2015-11-14> 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。

本年度の評価報告を踏まえ、引き続きJR西日本が妥当かつ適切かつ有効な安全管理体制を構築し、安全文化の確立と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コミュニケーションの促進に取り組んでいる事項、②リスク情報の共有又は支援に積極的な活動、③現場において積極的に取り組んでいる活動」の分類で、高く評価する。

1. 【コミュニケーションの促進に取り組んでいる事項】

<高く評価する事項 2017-6-1> 駅業務系統における、本社、支社、現場の間でのメールマガジンによる情報交流について、評価する。

<高く評価する事項 2017-6-2> G 会社及び主要協力会社との間での幹部層同士による安全対話が行われていた。

<高く評価する事項 2017-6-3> 職場におけるコミュニケーション改善に取り組んでいるケースを観察した。

2. 【リスク情報の共有又は支援に積極的な活動】

<高く評価する事項 2017-7-1> 経営幹部による現場点検と協力会社に対する働きかけ及び情報共有が行われていた。

<高く評価する事項 2017-7-2> リスクの特定、評価、管理、監視の一連の段階で積極的な情報共有と支援に取り組んでいた。

3. 【現場において積極的に取り組んでいる活動】

<高く評価する事項 2017-10-1> 現場でのルールの背景や成立ちに関する教育が充実している事例が観察された。

(3) その他（改善を推奨する事項等）について

例年、<改善を必要とする事項>や、<改善が望まれる事項>以外にも、採否を JR 西日本に委ねる応用的な所見として<改善を推奨する事項>を発行している。この改善を推奨する事項は、国土交通省の「運輸事業者における安全管理の進め方に関するガイドライン」に記載の 14 項目には明確に定義されていないものの、JR 西日本が今後さらなるレベルアップを目指す上で有益な情報が多く含まれている。このような 14 項目を拡充ないしは越えて高いレベルを実現するための管理策についても、今後は体系的に JR 西日本として採否を検討し、安全マネジメントの PDCA サイクルに取り入れることで改善に活用していただきたい。さらには採用と判断した所見の実施状況についても第三者として評価することを推奨する。参考までに本年度の<改善を推奨する事項>として挙げた事項を以下に示す。

- ・表彰制度のさらなる改善
- ・G 会社についての調整機能の十分な発揮
- ・安全マネジメント統合システム（ISSM）のさらなる活用
- ・内部監査後の意見交換会からの改善の見える化

- ・安全マネジメントに関する規程類に対する適合性監査のさらなる明示
- ・内部監査等で得られた推奨事項を体系的に活用していく仕組み
- ・業務外における安全最優先の意識付け

2 最後に

2015年度、2016年度に引き続き、2017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。その結果、今回のフォローアップ評価では多くの項目が完了評価となり、着実に安全管理体制が改善しつつあると考える。一方で、新幹線における重大インシデントをはじめとする事象は引き続き発生しており、第三者評価の所見も未完了のものがいくつか残っていることを踏まえると、今後も弛みない努力が求められる。

別表：評価結果一覧表

領域	評価所見		前回評価	今回評価
1 安全管理体制の 整備・有効性向 上	2015-1-2	安全管理体制の適用範囲の明確化	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	2015-4-1	無理・無駄のない安全管理体制の構築と 基準の明確化	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	2015-13-1	安全管理体制に関するルールの文書化に 関する管理・基準の明確化	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	2016-8-3	全社的訓練や事故後の振返りの実施	—	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	2015-2-1	安全の浸透度（文化成熟度）を正しく把 握	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	2015-3-1	重点取組項目の絞り込みや優先順位付け	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C	完了 計画 A 実行 A

	2015-3-2	状態目標を容易かつ明確に測定可能とする	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C	完了 計画 A 実行 A
	2015-12-1	マネジメントレビューの実施時期の改善	完了 計画 A 実行 A	—
	2015-12-2	マネジメントレビューの実施方法の改善	完了 計画 A 実行 A	—
	2016-3-2	方針達成の計画において、目標とその達成手段・達成状況や手段の実施結果評価の把握を明確化	—	完了 計画 A 実行 A
	2016-13-1	鉄道安全管理規程にて安全管理体制監査を明確化	—	完了 計画 A 実行 A
	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	—	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B

領域	評価所見		前回評価	今回評価
2 リスクアセスメント等の改善向上	2015-6-4	リスクのデータベース（リスクレジスタ）の整備	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B

	2015-7-1	リスクアセスメントを全社的に無理なく高いレベルで行う仕組みの整備	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	2015-7-2	リスクアセスメントの全体戦略の明確化	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B
	2015-7-3	過去対策の有効性レビューを行う仕組みの整備	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C
	2015-7-4	新しい切り口でのリスクの抽出	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B
	2016-7-2	対策の有効性評価と見直しの確実化	—	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B
	2016-7-3	リスクアセスメントにおける現場の役割の明確化	—	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B
	2016-7-4	支社独自の取組を統合し、リスクアセスメントのレベルを向上	—	完了 計画 A 実行 A
	2016-7-5	計画リスクアセスメントの実施プロセスの明確化	—	完了 計画 A 実行 A

	2016-7-6	M-SHELL 分析の質向上	—	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C
	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	—	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C
	2016-7-8	「重大なリスク」の定義とその一元管理 方法を明確化	—	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B

領域	評価所見		前回評価	今回評価
3 安全管理体制監 査（内部監査） の有効性向上	2015-5-2	内部監査における権威勾配を確実に回避 できるような権限・体制の整備と改善	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B
	2015-11-4	安全管理体制監査における具体的な評価 基準の明確化	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	2015-11-5	証拠のサンプリング検証方法等の監査手 法の改善	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B	完了 計画 A 実行 A
	2015-11-6	指摘事項を得るための掘り下げ確認や裏 付け確認の徹底および現場との認識の共 有	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B	完了 計画 A 実行 A

	2015-11-7	内部監査員の力量管理・教育プロセスの改善	計画の再検討が必要 計画 C 実行 C	完了 計画 A 実行 A
	2015-11-8	安全管理体制監査におけるリスク度の分類基準を明確化	完了 計画 A 実行 A	—
	2015-11-9	安全監査と安全管理体制監査のあり方を再確認・整理	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C
	2015-11-10	ガイドライン 14 項目を網羅的に評価するよう監査手順を改善	完了 計画 A 実行 A	—
	2015-11-11	現場の多様な本音を収集する方法の改善	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B	計画の再検討が必要 計画 C 実行 C
	2015-11-12	指摘事項の表現の改善	計画の再検討が必要 計画 C 実行 C	完了 計画 A 実行 A
	2015-11-13	支社・G 会社・協力会社それぞれに対する監査基準の明確化	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	2015-11-14	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	計画の再検討が必要 計画 C 実行 C	評価対象外

	2015-11-15	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	計画の再検討が必要 計画 C 実行 C	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	2016-11-1	監査スケジュールの策定プロセスの改善	—	完了 計画 A 実行 A
	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化	—	完了 計画 A 実行 A

領域	評価所見	前回評価	今回評価	
4 組織内外でのコミュニケーションプロセスの改善	2015-6-3	安全作りに全ての労組が参加し積極的に協力しあうよう改善	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	2015-13-2	ルール改正時のフォローを確実に運用・維持する仕組みの整備	計画の再検討が必要 計画 C 実行 C	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	2015-13-3	ルールが守られない背景に潜在する仕組みの課題の明確化とその改善	計画の再検討が必要 計画 C 実行 C	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	2016-6-3	安全ミーティングの有効性向上	—	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B

	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	—	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
--	----------	---------------------------	---	-------------------------------

領域	評価所見		前回評価	今回評価
その他	2015-2-2	経営層の安全に対する姿勢・リーダーシップの改善	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	2015-5-1	本社安全推進部の役割・体制の整備・改善	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C	完了 計画 A 実行 A
	2015-14-1	安全管理体制に係る体系的な記録の管理体制の整備	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C	完了 計画 A 実行 A
	2016-10-2	M・L層社員の職務遂行能力の基準の明確化	—	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B