



I

安全の追求



私たちは、「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」という変わらぬ決意のもと、さらなる安全を追求するために「JR西日本グループ鉄道安全考動計画 2027」を策定しました。お客様からのご期待にお応えし、社会からの信認を得られるよう、JR西日本グループが一丸となって本計画を遂行していきます。

1 鉄道の安全

(1) 鉄道システム

①鉄道の安全

- ・鉄道は、列車が動き出すことにより様々なリスクが発生します。安全な状態とは、既知のリスクを許容範囲内に抑え込み続けるとともに、環境変化等により発生する新たなリスクを予測し、許容範囲内に抑え込んでいる状態です。
- ・安全な状態をつくるには、法令等にかかわらず、重大な結果を招く事故を未然に防ぐよう、ハードとソフトを効果的に組み合わせ、鉄道システム全体として安全を確保する仕組みを構築したうえで、リスクを抽出し、対策を講じる必要があります。
- ・そのうえで、安全な状態を維持するために、変化等に対応した設備の新設・改良、仕組み・ルールの変更等について、鉄道システム全体を見据えて適切に実施するとともに、現場の実態を把握し、変更等により新たなリスクが生じていないかを確認し、見直しを行わなければなりません。こうした弛まぬ努力によりはじめて、お客様に安心、信頼していただける安全かつ安定的な輸送サービスを提供できます。
- ・そして、リスクが許容範囲をこえると想定される場合や安全が確認できない場合等には、直ちに列車の運行を停止する必要があります。

②人と機械の調和

- ・鉄道の安全は、列車の運行に必要な車両・線路・信号等の技術の進歩と、列車を運行するなかで発生した多くの重大な事故を教訓として構築された安全の仕組みによって実現されています。
- ・安全の仕組みは複雑で多岐にわたっていますが、基本的なシステムとして、ブレーキ・閉そく・鎖錠等があります。これらは新たな技術の導入等により進化してきました。閉そくは手動のタブレット式から自動閉そく式へ、鎖錠は機械式から電気式の継電や電子連動装置へ進化しました。また、乗務員の信号見誤り対策として開発されたATS等、ヒューマンエラーに対するバックアップ機能も充実してきました。
- ・「人」は意図せずエラーを起こすものとの前提に立ち、ヒューマンエラーは結果であり、原因ではないとの観点から、安全をバックアップする保安設備を絶え間なく、高いレベルに進化させるとともに、ヒューマンエラーが発生しにくい装置や機器の具体化を進め、人と機械のより良い調和をめざして、鉄道システムの機能を向上させることが重要です。

③技術

- ・列車を安全に走行させるためには、機械・電気・土木・材料等の工学分野で進歩する設計・製造・修理・材料等の先進的な技術を応用して鉄道システムを構築し、ルールを適切に定める必要があります。
- ・そして、それらを確実に運用し、技術の進歩にあわせた改善を実施し続けることも必要です。

④人財

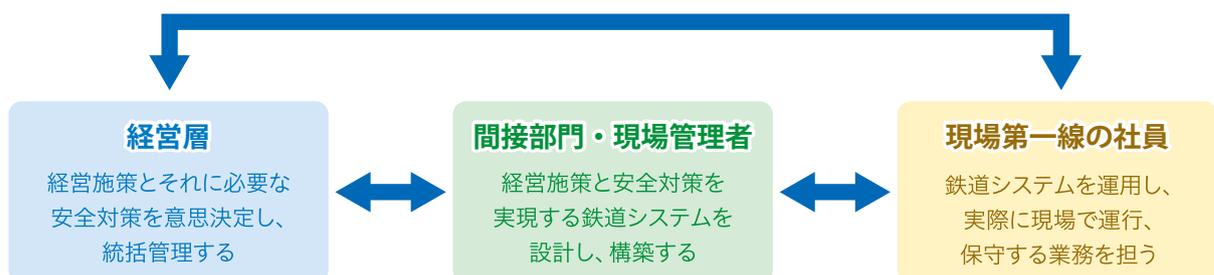
- ・列車の運行、それを支える鉄道システムの設計・維持、ルールの策定に携わるのは「人」であり、私たち一人ひとりが安全を支える「主役」として果たすべき役割の重要性を認識し、実践していくことが大切です。
- ・こうした安全を担う人財の確保と育成、各系統の専門性発揮と系統をこえた連携に取り組み続けることも必要です。また、安全を支える役割を果たす一人ひとり、かけがえのない大切な存在です。列車の運行の安全と同時に、働く「人」の安全を確保することも不可欠です。

⑤ヒューマンファクター

- ・安全を支える「人」は、意図せずエラーを起こしてしまうというマイナス面がある一方、予期せぬ事態に遭遇しても柔軟に適切な対応ができるという、機械やコンピュータプログラムでは代替できない極めて優秀な能力を備えています。
- ・したがって、これらヒューマンファクターの両面について理解し、ルールの最適化等を進めるとともに、異常時や緊急時においても冷静に安全最優先の考動をできるようにするための訓練を繰り返すことが欠かせません。

(2) 安全最優先の風土

- ・「経営層」は、リーダーシップを発揮するとともに、お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている責任を強く自覚し、何よりも安全を優先するマネジメント体制を構築していきます。
- ・そのうえで「経営層」「間接部門・現場管理者」「現場第一線の社員」がそれぞれの役割を誠実に果たしていきます。
- ・ヒューマンファクターの理解のもと、原因を多面的に分析するとともに、リスクを予測し対策を講じる未然防止の考え方を重視します。「経営層」「間接部門・現場管理者」「現場第一線の社員」相互間の対話を重ね、上司と部下のコミュニケーションを深め、系統間や組織間の協働を図るとともに、一人ひとりが安全に関して具体的に考動したことを組織として評価し、蓄積・共有していくことが、「安全最優先の風土」の構築につながります。



(3) 組織全体で安全を確保する仕組み

- ・「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」に基づき、「組織全体で安全を確保する仕組み」の構築・改善に取り組んでいます。「組織全体で安全を確保する仕組み」は、「経営層」「間接部門・現場管理者」「現場第一線の社員」により安全を確保するものです。
- ・この仕組みを有効に機能させるためには、「経営層」がリーダーシップを発揮し、計画を立てそれを実行し、チェックして修正するというPDCAサイクルを回し続けることが重要です。
- ・過去の事故等の対策に加えて、とりわけ先手の安全対策を講じるためのリスクアセスメント、安全に関する情報を的確に把握し伝達する仕組み等の構築に力を入れて取り組んでいます。

(4) 一人ひとりの安全考動

- ・鉄道事業は非常に広範かつ多くの仲間が携わることから、「組織全体で安全を確保する仕組み」をより有効に機能させるためには、私たち一人ひとりが安全最優先の意識のもと、主体的かつ能動的に考動することが重要です。
- ・また、「一人ひとりの安全考動」は仕組みで対応できない場合においても安全を確保するためのよりどころとなるものです。直面する状況において「危ないと感じたとき」や「安全が確認できないとき」は直ちに列車の運行や作業を停止し、お客様や仲間の安全を最優先に考動していきます。

2 将来にわたる鉄道の安全の実現に向けて ～福知山線列車事故を原点として～

「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」ことはJR西日本グループの責務であり、私たちの変わらぬ決意です。どれだけ時間が経過しても、どれだけ世代交代が進んでも、事故を惹き起こした当事者として、一人ひとりが事故の事実や悲惨さ、命の大切さを心に刻み、決してこの事故を風化させることなく、福知山線列車事故を安全の取り組みの原点としていかなければなりません。

将来にわたり、その重い反省と教訓を継承し、真摯に弛まぬ努力を積み重ねていくため、2021年3月に「将来にわたる鉄道の安全の実現に向けて」を策定しました。そのなかでとりまとめた「安全の実現に欠かせない視点」に基づき、具体的な取り組みを進めていきます。

【福知山線列車事故の教訓】

将来にわたり安全な鉄道を実現し続けていくためには、「組織全体で安全を確保する仕組み」をつくり、その仕組みのもとで「一人ひとりの安全考動」を積み重ねることが必要です。

これらの営みを通じて、「安全最優先の風土」が育まれ、さらなる「仕組み」の構築・改善や「一人ひとりの安全考動」につながっていき、このサイクルを回し続けることで、継続的な安全性の向上が実現できます。

さらには、当社内で安全の取り組みを進めるだけでなく、お客様や社会の皆様のご理解とご協力をいただきながら「社会とつながり、社会から学ぶ」ことで、より一層、鉄道の安全を高めていくことも重要です。

このような考えのもと、福知山線列車事故の教訓として、「安全の実現に欠かせない視点」をとりまとめました。

「安全の実現に欠かせない視点」は、JR西日本グループが将来にわたり安全を実現していくための羅針盤です。これを将来にわたり継承し、「安全の実現に欠かせない視点」に照らして、安全の営みの有効性、取り組みの充足状況、方向性を定期的に確認し、改善を図っていきます。

この「安全の実現に欠かせない視点」のもと、一人ひとりが不断の努力を続けることにより、企業理念に掲げた「お客様から安心、信頼していただける鉄道」を築きあげていきます。

安全の実現に欠かせない視点

視点1：何よりも安全を優先する判断や行動の実践

- ・全ての役員と社員が、お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている責任を強く自覚し、いかなる場合も安全を何よりも優先した具体的な判断や行動を実践していきます。とりわけ、経営層は安全最優先の方針を浸透させるとともに、具体的な安全施策の推進に向けてリーダーシップを発揮していきます。

視点2：適切な経営資源の配分

- ・より効果的な安全設備の整備や適材適所の人財配置など、安全最優先の方針のもと、適切な経営資源の配分を行っていきます。

視点3：安全確保に向けた連携

(組織全体での安全の取り組み)

- ・新たな設備導入やダイヤ改正などの際に、経営層から実務者までがそれぞれの立場で、安全上の課題がないか確認する仕組みや、関係する部門が連携して課題に対処する仕組みを整備し、組織全体で連携して安全の取り組みを進めていきます。

(活発なコミュニケーション)

- ・上司は傾聴の姿勢をもち、部下は安全のための意見や改善策を積極的に提言するなど、立場や役割、組織（JR内の複数部門、JR・グループ会社・協力会社）の壁をこえて活発なコミュニケーションを図っていきます。

(報告文化の醸成)

- ・社員がためらわず自らのエラーや気づきを報告できる環境を組織全体でつくり、報告された内容を安全対策に活かしていきます。

視点4：未然防止、被害の最小化、再発防止

(未然防止)

- ・重大な事故を未然に防ぐため、事象の発生する前に潜んだリスクを見つけ出し、優先して対処すべきリスクに対策を講じていきます。

(被害の最小化)

- ・万が一事故に至った場合でも、被害を最小限とするために、一人ひとりの対応能力向上や設備の補強などの対策を講じていきます。

(再発防止)

- ・設備や作業環境の課題など、発生事象の背景まで掘り下げる多面的な分析に基づく再発防止対策を講じていきます。

視点5：科学的・技術的な安全対策、技術力重視

(科学的・技術的な安全対策)

- ・「人は誰でもエラーする可能性がある」「機械は故障する」ことを前提に、人の特性（ヒューマンファクター）を考慮した、科学的・技術的な安全対策を実行していきます。

(技術力重視)

- ・新たな技術の導入に積極的に取り組むとともに、グループ全体での技術継承の仕組みと一人ひとりの自己研鑽の組み合わせにより、技術力を維持・向上していきます。

視点6：安全管理の充実にに向けたPDCAサイクル[※]の確立**(PDCAサイクルの確立)**

- ・めざすべき状態を明確にした目標を設定し、その達成度を測定し、具体的な改善計画を策定するPDCAサイクルを確実に回し、継続的な安全性向上につなげていきます。

(客観的な視点の活用)

- ・自己評価に加え、第三者による評価など、客観的な視点も取り入れた評価・検証を行い、より効果的な改善につなげていきます。

視点7：主体的なルール遵守、能動的な学習と考動**(主体的なルール遵守)**

- ・一人ひとりがルールの趣旨や根拠を理解した上で、自らの役割を認識し、仲間とともに主体的にルールを守っていきます。そのためにも、常にルールを見直し、最適なものとしていきます。

(リスクを具体的に考える)

- ・ルールで対応できない状況において、何よりも安全を優先する判断や行動ができるよう、日頃からリスクを具体的に考えて行動していきます。

(能動的な学習と考動)

- ・「決められたこと、言われたことをやる」だけでなく、一人ひとりが安全に対し「能動的に考え、学び、採り入れ、やってみる」という意識を持ち、自ら実践していきます。あわせて仲間働きかけ、チームとしても能動的に考動していくことで、現場で課題を解決する力（現場力）を向上していきます。

視点8：社会とつながり、社会から学ぶ**(社会のご理解とご協力を得るための努力)**

- ・計画連休や踏切・ホームにおける共助など、当社の安全の取り組みについて、お客様をはじめとした社会の皆様のご理解とご協力を得られるように努め、さらなる安全性の向上につなげていきます。

(社外からの学び)

- ・安全性向上の取り組みを進めるにあたっては、新しい技術の動向に着目していくとともに、社外の安全の取り組みに学び、採り入れていきます。

(社会への情報発信)

- ・お客様や社会に当社の安全性向上の取り組みを積極的に発信するとともに、安全に関するトラブルなどの情報についても公表し、いただいたお声も踏まえ改善を図っていきます。

※PDCAサイクル… 計画を策定し、目標とそれを達成するためのプロセスを決め (Plan)、それを実行し (Do)、その効果を検証し (Check)、見直し改善する (Action) という4つの段階を繰り返し、継続的な改善を図っていくこと。

3 「JR西日本グループ鉄道安全考動計画 2022」の振り返り

(1) 到達目標の達成状況

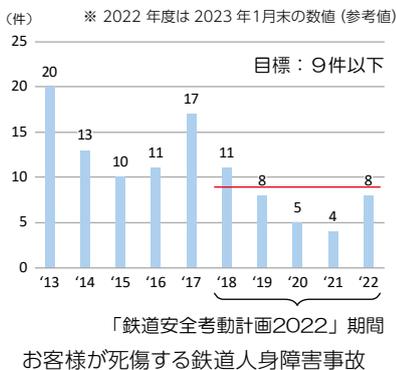
「JR西日本グループ鉄道安全考動計画 2022」においては、「福知山線列車事故のような事故を二度と発生させない」との決意を具体化し、5年間を通じて「お客様が死傷する列車事故 ゼロ」「死亡に至る鉄道労災 ゼロ」を目標として取り組みを進めました。

このうち、「死亡に至る鉄道労災」については1件発生させてしまい、1名の仲間のかげがえのない命を失いました。また、重大な結果につながりかねない事象も発生させていることから、これらに対して講じた対策を継続的に実施するとともに、継続的に監視する必要のあるリスクを抑え込んでいきます。

また、2022年度の到達目標として、「お客様が死傷する鉄道人身障害事故」「踏切障害事故」「部内原因による輸送障害」の3項目を定め、「安全考動計画 2017」の目標値からそれぞれ1割減をめざしてきました。

このうち、「お客様が死傷する鉄道人身障害事故」「踏切障害事故」については、コロナ禍による生活スタイルの変化等の影響もあると考えられますが、掲げた目標に近づきつつあります。

一方、「部内原因による輸送障害」については、これまでの発生事象等を分析し、重点化による抑え込みを進めましたが、重点化した領域以外での事象の発生もあり、目標を達成することができませんでした。



なお、2017年12月11日に発生させた新幹線における重大インシデントについては、ソフト対策の仕組み化と当初計画したハード整備を完了しました。

(2) 京都地区を中心とした降積雪に伴う輸送障害

部内原因による輸送障害のうち、2023年1月、京都地区を中心とした降積雪への対応において数々の不手際があり、多くのお客様に多大なるご迷惑をおかけいたしました。

対策本部設置の時機や役割指定のあり方、駅間停車列車解消等のお客様救護に関する訓練、自治体等関係機関との協力体制等、最悪の事態への備えが不十分であったこと、体調不良のお客様への対応や駅間での降車等に関して現場第一線の社員の意見が活かせなかったこと、設備やルールが現場実態に応じたものとなっていなかったこと等が安全マネジメント上の課題と考えています。再発防止のため、「ハードを整備し、ルールを見直し続ける」とともに、「最悪の事態に備える」「『現場の判断を最優先するマネジメント*』を確立する」ことをめざし実践的な訓練等を積み重ねていきます。

さらに、「お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている責任」を果たすために、安全に対する向きあい方を「お客様を想い、お客様のご期待を推しはかり、お応えすることができるよう、仲間とともに考動する」（以下、「お客様を想い、ご期待にお応えする」）ことを強く意識したものに深め、安全性の向上に取り組んでいきます。

※ 「現場の判断を最優先するマネジメント」とは

- 以下を実現するマネジメントのことです。
- ・平素から「安全やサービスをはじめとする価値が生まれている場所や場面である現場」で対応する社員の意見を踏まえて、それぞれの部門・組織の責任において判断します。
- ・「迷わず列車を止める、作業を止める」については、現場で対応する社員が何よりも安全を優先して行動できたことを組織として積極的に評価し、共有します。
- ・大規模な自然災害等の緊急事態に直面した場合は、現場で対応する社員が最善と判断し実行したことに対して組織としてその責任を負います。

なお、上記も含め、お客様の安全、安心を損なうことにつながる輸送障害全体の発生件数についても増加しています。そのため、部外原因も含めてその発生原因等を科学的・技術的に分析したうえで、ハードを整備し、ルールを見直し続け、輸送の質の向上を図ります。

(3) 「安全の実現に欠かせない視点」に照らした確認

「安全の実現に欠かせない視点」に照らして、安全の営みの有効性、取り組みの充足状況、方向性を確認しました。

視点	主な成果	主な課題
視点1 何よりも安全を優先する判断や行動の実践	<ul style="list-style-type: none"> 社員へのアンケートの結果から、安全最優先の方針は浸透 安全マネジメントレビューに基づき具体的な安全対策を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 「現場の判断を最優先するマネジメント」の確立 「安全の実現に欠かせない視点」に基づく教育等の定着と充実
視点2 適切な経営資源の配分	<ul style="list-style-type: none"> 安全に関する必要な設備投資や人財の配置等を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 引き続き、安全に関する必要な設備投資や人財の配置等を適切に実施
視点3 安全確保に向けた連携	<ul style="list-style-type: none"> 経営施策実施前にリスクを抽出し、対処する仕組みが定着 社員へのアンケートの結果から、組織内での上司・部下のコミュニケーションは改善 当事者にしかわからない事象の報告が増加傾向 	<ul style="list-style-type: none"> 施策の実施後における現場第一線の社員の気づきを収集する仕組みのさらなる充実 系統間や組織間のコミュニケーションをより活性化し、協働による課題解決を促進 異常時におけるグループ会社との連携強化
視点4 未然防止、被害の最小化、再発防止	<ul style="list-style-type: none"> 「計画リスクアセスメント」を通じて鉄道システム全体を見据えてリスクを低減する仕組みが定着 系統や組織にまたがるリスクの抽出・評価を適切に実施する仕組みの整備 減災のためのハード整備は中期計画に基づき着実に進捗 	<ul style="list-style-type: none"> 系統や組織にまたがるリスクの抽出・評価を適切に実施する仕組みの定着 抑え込む必要があるリスクを絞り込み、継続的に管理する仕組みの定着 最悪の事態を想定した態勢の備えと訓練の充実
視点5 科学的・技術的な安全対策、技術力重視	<ul style="list-style-type: none"> 社員へのアンケートの結果から、ヒューマンファクターの理解が定着 鉄道固有の専門分野における技術力の維持・向上 	<ul style="list-style-type: none"> 経営層や間接部門等、職務に応じたヒューマンファクター教育の実施 現場において必要なノウハウをマニュアルにまとめることや人事交流等を通じた技術力向上
視点6 安全管理の充実に向けたPDCAサイクルの確立	<ul style="list-style-type: none"> 全社的な安全マネジメントの仕組みの整備・充実 第三者による専門的な助言を活かした安全マネジメントの仕組みの改善 	<ul style="list-style-type: none"> 客観的な指標に基づく安全マネジメントの評価とそれに基づく改善 直接部門における安全マネジメントを向上する仕組みの定着
視点7 主体的なルール遵守、能動的な学習と考動	<ul style="list-style-type: none"> 社員へのアンケートの結果から、ルール遵守に対する意識は高いレベルで推移し、リスクを具体的に考えることに対する理解度も向上 現場起点の好事例や能動的な考動の実践が増加 	<ul style="list-style-type: none"> 三現主義による現場の実態把握によりルールの有効性や守りやすさを確認して改善する仕組みの構築 「列車を止める」「作業を止める」を的確に行うための訓練等の充実 安全に対する具体的な考動に挑戦を促す組織づくりと意識の醸成
視点8 社会とつながり、社会から学ぶ	<ul style="list-style-type: none"> 計画運休やホーム・踏切での共助等に対する社会のご理解とご協力が進展 社外からの学びに基づく取り組みの充実（ヒューマンエラー非懲戒、「確認ですが」等） 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体等関係機関との自然災害や大規模な輸送障害等に備えた対話の実施 安全の取り組みやトラブル発生時の積極的な情報発信 他鉄道事業者等から安全対策を学び、採り入れる取り組みの推進

この結果から、安全性のさらなる向上のためには、整備した仕組みの有効性を一層高めていくことに重点的に取り組むことが重要であると認識し、「実行力の向上」を図ります。また、「お客様を想い、ご期待にお応えする」ことを強く意識して安全性の向上に取り組むよう、安全に対する向きあい方を深めます。

4 取り巻く環境の変化

○外部環境の変化

- ・ 雨・雪の降り方の局地化、集中化等、激甚化する自然災害
- ・ 強い揺れや大津波が想定されている南海トラフ地震
- ・ 獣害等の発生件数の増加
- ・ 社会環境の変化に伴う、お客様をはじめとした社会の皆様が求める安全対策や安全レベルの変化
- ・ 大阪・関西万博も控え、高まるセキュリティレベルへの関心
- ・ コロナ禍を契機とした衛生面等の社会的要求の高まり、働き方も含めた暮らしの多様化、価値観の変化
- ・ コロナ禍収束後の国内外の旅行需要回復等
- ・ 情報ネットワークやICT等の分野を中心に進む新しい技術開発
- ・ 鉄道の安全を支える人財確保の困難さが増す労働人口の減少



山陽線 本郷～河内駅間 豪雨による盛土流出 (2018年7月 西日本豪雨)



吹田総合車両所 日根野支所 強風による電化柱倒壊 (2018年9月 台風21号)

○JR西日本グループ内部の状況の変化

- ・ 重要な役割と技術継承を担うベテランの退職
- ・ 福知山線列車事故後に入社した社員の増加
- ・ 事業構造改革（メンテナンスのシステムチェンジ等）に伴う業務や技術のあり方の変化

これらの変化に対して、新しい技術の可能性を追求しシステムチェンジを進めることで、複雑化や多様化、また高度化する課題の解決に取り組んでいきます。これにより、安全を最優先とした取り組みにさらなる磨きをかけるとともに、鉄道・交通サービスを持続的に提供するという私たちの使命を果たし、将来にわたってお客様からのご期待にお応えしていきたいと考えています。

そのためにも、これまで取り組んできたリスクアセスメントの質をさらに高め、ヒューマンファクターを踏まえた人と技術の最適な融合により、さらなる安全性の向上をめざします。また、お客様や社会との技術を通じた連携も進めていきます。

5 今後に向けて

「JR西日本グループ鉄道安全考動計画 2027」においては、「安全最優先の判断と行動」の実践とともに「お客様を想い、ご期待にお応えする」ことを強く意識して安全性の向上に取り組むよう、安全に対する向きあい方を深め、組織風土として醸成していきます。

経営層をはじめとした私たち一人ひとりが「大切にしたい5つの価値観（何よりも安全を優先し、お客様を想い、自ら進んで、仲間とともに、視点に照らして）」を共有するとともに、互いを認めあい、率直に発言し、挑戦を通じて学び高めあう「心理的に安全なチーム」づくりを進めます。そして、系統や組織をこえて現場の課題を共有し、仲間とともに「現場起点の考動」による課題解決に挑戦します。

また、これまでに整備を進めてきた仕組みの有効性を高めていくため、系統や組織にまたがる重大リスクの抽出・対処、実践的な訓練の実施や技術力の向上、三現主義による実態把握等に基づく改善等により、「実行力の向上」を図ります。

お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている責任を自覚し、「お客様を目的地まで安全にご案内する」という私たちにとって最も重要な使命を果たします。安全考動を積み重ね、安全性を日々向上していくことは私たちの責務であり、誇りにつながるものです。

お客様のご期待にお応えし、社会からの信認を得られるよう、経営層が率先し、JR西日本グループが一丸となって本計画を遂行していきます。

なお、本計画では、課題を解決し、実行力の向上を図るために重点的に取り組む項目を記載しています。本計画に記載していない、事故等の未然防止や発生事象を踏まえた対策の策定等、鉄道事業者として果たすべき輸送の安全性の向上については、引き続き鉄道安全管理規程等に基づき、着実に取り組みを進めていきます。また、労働災害防止についても、引き続き安全衛生業務規程等に基づき、着実に取り組みを進めていきます。