

行動計画等について

これまでの振り返りを通じた反省点に対応する改善策を着実に実行するため、経営トップが自ら先頭に立ち、強い意志とリーダーシップをもって全社員をリードし、安全第一を積み重ねることにより、お客様の信頼を取り戻すべく、全力をあげて取り組むこととします。

具体的な行動計画は、以下の通りであります。

1. 風土・価値観の変革に向けた取り組み

(1) 「安全最優先」の徹底

- ・ 社長が自ら先頭に立って、多くのお客様の生命・財産をお預かりするという鉄道事業の公益性を全社員に徹底するとともに、経営理念並びに教育制度など諸制度の見直し等を進め、企業風土の改革を図る。
- ・ 安全が何よりも優先すべきであること、安全の確保こそが当社の存立基盤であり、社会的責務であることを全社員に徹底するため、6月、7月、8月の3ヵ月間を「緊急安全点検期間」と定め、全社一丸となった取り組みを推進する。
- ・ 具体的には、社長をはじめ全役員が現場に赴き、緊急安全ミーティングを開催し、安全が最優先であるとの意識の醸成に努めるとともに、安全憲章の徹底した浸透を図る。
- ・ とりわけ各支社長は、本期間において所轄する全現場に赴き、趣旨の徹底を図る。

(2) 企業コンプライアンスの確立

- ・ 安全を確保するためには定められた法令や規程類、マニュアルを遵守することが当然の前提であり、上記の緊急安全ミーティングにおいて、改めてその徹底を図る。
- ・ さらに、マニュアル等については、今回設置する社長特別補佐による実態把握等を踏まえ、現場から見て分かりやすく、使いやすいものとする等の改善を図る。

2. 「事故の芽」等の報告に対する対応方の是正

- ・ 「事故の芽」をはじめとするヒューマンエラーについては、起こり得るものであることを前提とし、これを隠さず報告したうえで、事故防止を図る体制を構築する。
- ・ 具体的には、「事故の芽」について自ら進んで報告できる環境とするため、報告内容をマイナス評価の対象から除外するとともに、積極的に懲罰することとし、この趣旨を上記1-(1)の緊急安全ミーティングにおいて徹底する。

- ・ さらに、平成 15 年度から実施している「潜在する、気がかりな事象」を汲み上げるための予兆管理活動について、全社員に重要性を認識させ、活動の定着と拡大を図る。

予兆管理活動とは、現場において、日常の業務の中に潜んでいて表面には現れていない「何かおかしい、あるいは気がかりな事象」を具体化・顕在化させ、それに対する対策を立てて、事前に事故を防ぐ活動である

3. 教育・指導のあり方の見直し

(1) 管理者教育の充実

- ・ 安全を優先する、規律正しい明るい職場をつくるためには、部下に信頼される管理者づくりが不可欠であり、そのためには、管理者の資質向上が重要な要素となる。
- ・ この観点から、管理者としての意識づけにおいて、部下との関係を重視することとし、鉄道運営のベースとなる、指示・命令を前提としながら、相互信頼に基づく意思疎通を図るという、いわゆるコーチングについても、カリキュラムに加える。
- ・ 安全への取り組みについても、これまで規程類の習得を中心としていたが、今後については、規程やマニュアルの単なる教育にとどまらず、その解釈や根拠、規程作成時の背景に至るまでを理解させることにより、異常時等に適切な判断ができる応用力を習得させることとする。
- ・ また、自らの専門分野の能力向上はもとより、他系統の教育や現場実習を体験させることにより、鉄道システムの全体像を理解させ、幅広い視点から危険を予知し得る能力も習得させることとする。

(2) 人材育成・教育制度の見直し

今後の社員教育の実施にあたっては、社員研修センターと現場との役割分担を一部見直し、より効果的な体系の構築を図るとともに、「安全の優先」「鉄道人としての意識、行動のあり方」について、すべての教育のカリキュラムに盛り込む。

- 1 乗務員全般

- ・ 乗務員については、既に定めている教育（運転士の場合、年間 24 時間）において、「職責の重要性」「基本動作・法令の遵守」を再度徹底する。
- ・ とりわけ、運転士については、新たに次の研修制度を設け、安全をより確かなものとする。
 - 3 ヶ月後研修（1 日）新任運転士の不安な点をフォロー（区所指導者）
 - 6 ヶ月後研修（1 日）慣れによる過信等のチェック（区所指導者）
 - 1 年後研修（1 日）
 - 2 年後研修（1 日）
 } 初心に返り、安全意識を再徹底（指導監）

- ・ また、全乗務員に対し、3～5年毎に社員研修センターで、指導監による教育を行う。
- ・ これにあわせ、本社・支社に熟練した指導監を配置するとともに、現場において指導員の増強を行い、とりわけ乗務員への運用後経過年数の短い社員への添乗指導を強化するなど、指導体制の充実を図る。
- ・ また、支社にも社員研修センター分室を設置し、教材等の充実を図る。

- 2 事故再発防止教育

- ・ 乗務員が何らかのヒューマンエラーにより事故等を起こした場合には、鉄道事業者の責務として、事実関係を十分把握したうえで、再発防止を目的に再教育を行う必要がある。
- ・ 再教育にあたっては、本人の気持ちの整理・沈静化、職責の重要性の理解、不足していた知識・技能の取得等を目的とし、乗務員の状況を最もよく把握し得る立場にある箇所長により実施することとしてきた。
- ・ これまでの再教育では、机上教育が中心であることや教育期間が長期に及ぶことなど、一部に教育効果に疑義のある内容も含まれることを踏まえ、より効果的な教育を行う観点から、以下の通り見直しを行う。
 - 事故等の種別等に応じて、再教育対象となる事故等を明確化したうえで、教育内容については、事故原因等に応じて、必要な知識に関する机上教育のほか、シミュレータ訓練、現車訓練、添乗指導などの実践的な内容を充実させるなど一定の標準を設けることとする。
 - 再教育は箇所長が行うことを基本としつつも、より専門的な教育を行う観点から新たに配置する指導監が箇所長を支援する。
 - 教育期間については、本人の事故歴や教育効果等により変動はあるが、失念や確認疎漏などのヒューマンエラーによる運転事故に対しては、社員研修センターの活用を含めて原則1週間程度とし、また、事故に至らない阻害等に対しては原則1日程度とする一定の標準を設ける。
 - 再乗務の可否については、再発防止の観点から指導監と合議のうえ、箇所長が判断する。

地上職

- ・ 安全を最優先する企業風土という観点から、現在実施している各種教育について抜本的な見直しを行う。
- ・ 具体的には、階層別教育においては、各階層に応じて「事故防止」「安全の取り組み」「部下への指導方」等を盛り込んだカリキュラムを策定する。
- ・ また、職能別教育においては、すべての研修に新たに「安全」を加え、ビジュアル等も交えながら、安全に対する強い意識づけ、動機づけを図ることとする。

- ・ 職場内教育においては、実業務をより教育に活かす取り組みを実施し、若手社員への技術継承などに努めるほか、訓練設備を拡充し、より実践的な教育訓練を反復実施する。

教育訓練設備の拡充

- ・ これまで、乗務員、駅運転取扱係員の実践的な実務能力向上のため、実設訓練センターや各種シミュレータ、コンピュータ支援教育（CAI）等を導入してきたところであるが、それらの改良及び拡充を行う。
 - 新幹線シミュレータの主力車種（700系）対応への更新
 - 在来線シミュレータの増備
 - 車掌用シミュレータの配備
 - 駅運転取扱コンピュータ支援教育（CAI）の開発・導入 等

4. 情報伝達・共有のあり方の見直し

(1) 経営トップと現場との直接的意見交換の推進

- ・ 社長及び後述する社長特別補佐は、現場に直接赴き、安全の確保並びに事故防止に係る課題について、現場社員との意見交換を頻繁に行う。
- ・ 社長及び社長特別補佐は、現場との意見交換により把握した問題点・課題について、必要な対応策を検討・方向付けし、毎月1回開催する安全推進会議において、関係部門に指示を行う。
- ・ この取り組みは、継続的かつ計画的に推進するとともに、形式に流れることのないよう、細心の注意を払うこととする。

(2) セーフティ・マネジメント会議の新設

- ・ 本社内の全常勤役員並びに関係支社長、部室長等によって構成するセーフティ・マネジメント会議を新設し、毎週1回、週間の事故等の報告を受け、再発防止策の検討並びに事故の芽や注意事項についての意見交換を行い、必要な事項は直ちに指示するとともに、月1回開催する安全推進会議における事故防止対策に反映させる。

(3) 業務指示・相互確認等の徹底による確実な業務遂行

- ・ 業務の連絡や指示については、従来から、確実に行うことを指導してきたが、相互確認等が形式的に行われていることなどにより、事故等の原因となっている。
- ・ 確実な業務遂行は、安全の原点でもあることから、連絡・指示と復唱を基本動作としてキッチリと行うべく、強く指導するとともに、重要な伝達については、相互チェックリストを整備するなど、事故防止を図ることとする。

(4) 現場情報の支社・本社伝達システムの整備

現場社員から支社長への申告制度のルール化

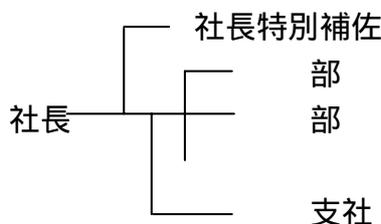
- ・ 社員から、支社が取り扱うべき改善事項や、コンプライアンスに係る申告があった場合でも、これまでは現場内に留まっていたり、支社に挙げたものについても、担当箇所内に留まっていたりして、支社長に届かずに放置されている事例もあったことから、今後は、現場からの申告が必ず支社長に伝わる仕組みをルール化する。
- ・ なお、支社長は、社長特別補佐に対し、四半期毎に支社に上がった申告等についての具体的対処方、改善事項を取りまとめ、報告することとする。
- ・ これらについても、「事故の芽」の報告と同様、自ら進んで報告できる環境とするため、報告内容をマイナス評価の対象から除外するとともに、積極的に懲憑することとする。

5. 事故再発防止に向けた取り組み

社長自らの責任において事故の再発防止に取り組むが、これを補う仕組みとして、以下の体制整備や機能強化等を行う。

(1) 社長直属の社長特別補佐の新設

- ・ これまで、安全に関する現場指導や、マニュアル等に則った作業の有無等については、本社 支社の主管部ラインで実施してきたが、鉄道職制の上下関係を基盤とした指導、調査であることから、形式的かつ、真の実態が把握できていないおそれがある。
- ・ また、今後「安全を最優先する企業風土」の浸透度を検証していく必要があるが、主管部ラインでは、表面上、形式上の調査・報告に終始する可能性もある。
- ・ これらを勘案し、鉄道本部、各主管部から独立した、社長直属の「社長特別補佐」を新たに設置し、真の実態把握と改善にむけた取り組みの実効を期す。



社長特別補佐の業務

- 社長特別補佐は、複数名配置する。
- 社長特別補佐は、社長に代わり、現場の実態を把握し、改善すべき事柄があれば、直ちに支社、本社主管部に指示する。
- 指示を受けた支社長、本社主管部長は改善内容、手法、目的を社長特別補佐に提出することとする。
- 社長特別補佐は、現場業務がマニュアル通り実施されているかどうかをチェックするのではなく、現場実態から見て、マニュアルが実行可能であるかどうかの観点から、実態を把握する。

(2) 安全推進部の機能強化等

- ・ 安全推進部について、鉄道本部内の各部をリード・統括する企画機能を充実、強化する。
- ・ 事故原因の究明に際し、表面的な事象のみでなく、背後要因も分析し、再発防止策を策定する機能を強化する。
- ・ 各部門との連携の強化並びに原因究明を含めた再発防止対策への安全推進部の関与を明確にするため、各部門の企画マネジャーを安全推進部兼務とする。

(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。

(4) 危機管理体制の確立

今回の情報連絡体制、初動体制等の反省に鑑み、次のような新たな危機管理体制を構築する。

- ・ 重大事故が発生した場合、お客様への対応を迅速に行うべく、各部門の役割分担の見直しを行うとともに、社員一人一人のとるべき行動をわかりやすく示したマニュアルを整備する。
- ・ 事故の重大性・影響度などを勘案し、本社は各支社に設置される緊急体制を指揮できることなどを盛り込んだ事故等対応マニュアルの改正を行うとともに、支社においても同様に、現場区所対応マニュアルの見直しを行う。
- ・ 情報を早期に伝達するため、現場長等にも指令からの携帯端末を配布する。
- ・ 一斉放送の内容を見直し、重大事故等の速報を全駅区所等に一斉放送する。

6. 運行面・設備面での安全対策について

(1) 緊急安全対策（安全をバックアップする運転保安設備の整備等の早期化）

ATS-SW（速度照査機能付）の整備

- ・ 福知山線列車事故に鑑み、曲線区間における速度超過防止対策を緊急に行うことが必要である。
- ・ 具体的には、ATS-SW（速度照査機能付）を以下の基準で整備し、安全性の向上を図る。

ATS-SW の設置基準

線区の数と曲線通過時の制限速度の差が 30km/h 以上のカーブについて整備

- ・ なお、ATS-SW の整備については、概ね 1 年以内に完了させることとする。
- ・ 併せて、分岐器、行き止まり線についても、一定の基準で ATS-SW を整備する。

列車ダイヤの見直し

- ・ 安全を前提として安定輸送を定常的に提供していくとの観点から、実態に合わせた停車時分・余裕時分を設定することを基本的な考え方とし、列車ダイヤの見直しを行う。
- ・ まず、「列車ダイヤの適正さに係る緊急点検」の結果を踏まえて余裕時分を検証し、必要な修正があれば直ちに実施する。
- ・ また、上記の基本的な考え方に基づき、アーバンエリア全体にわたり、例えば新快速の到達時分を延伸するなど、最速達列車群のダイヤの見直しを骨格とした、全体的なダイヤの見直しに取り組む。
- ・ この見直しは、アーバン全体の列車ダイヤのみならず、乗務員運用、車両運用の見直しを伴うものであり、また、貨物列車や他社からの乗り入れ列車のダイヤ等とも関連するため、実施時期としては、平成 18 年 3 月ダイヤ改正を目途とする。

ATS-P 型の整備促進

- ・ アーバンネットワーク外縁部での ATS-P 型設置に最優先で取り組むこととし、可能な限り早期に実施していく。
- ・ 平成 20 年度までの現行計画では、阪和線（日根野～和歌山）、大和路線（王寺～加茂）の ATS-P を整備することとしていたが、これに加え、奈良線（京都～木津）、嵯峨野線（京都～園部）について、平成 20 年度までの整備を目途に取り組むこととする。
- ・ また、引き続き、山陽本線（網干～上郡）、宝塚線（新三田～篠山口）、湖西線（山科～近江塩津）についても、平成 22 年度を目途に整備する。

最高速度超過防止対策

- ・ 速度超過防止に対する効果も勘案し、運転記録装置を各運転台に取り付けることとする。
- ・ なお、今後、技術開発等を含め、さらなる対策を引き続き検討する。

(2)設備の信頼性向上の早期実施

設備及び車両の老朽取替の促進

電気・土木・保線等の諸設備及び車両について、これまで老朽度や経年を踏まえつつ必要な更新を図ってきたところであるが、変電所設備や変圧器の取り替え、老朽車両の更新・改良等の一層のテンポアップを図る。

車両運用の弾力性向上

車両故障等が発生した場合における車両運用の弾力性を高めるため、予備車両の配置を増強することとする。具体的には本計画において80両を増備することとし、順次投入する。

地震・防災対策

a) 耐震補強工事

ア. 新幹線

- ・ 既計画に基づき、着実に進めていく。
- ・ なお、平成17年度末までには、未活用箇所については全て工事が完成し、整備率は85%となる。

イ. 在来線

- ・ 既計画として、国の基準による高架橋の補強を計画的に進めてきており、平成17年度末までに90%強の整備を終える予定である。
- ・ これに加え、列車本数は国の基準以下であるが、高速運行区間であり、かつ活断層の存在が明らかになっている湖西線等について、工事施行能力も勘案しながら、可能な限り早期に補強工事を行う。

b) 新幹線脱線対策

航空・鉄道事故調査委員会における原因究明、並びに新幹線脱線対策協議会における検討を踏まえた対策について、強力的に推進する。

c) 防災計画

ア. 新幹線

新幹線の土工設備(盛土、切土)については、既に現計画において必要な整備を行うこととしており、これを着実に進めることとする。

イ. 在来線

- ・ 盛土のり面や土留壁について、主要線区を中心に大幅に前倒しを行い、健全度の向上を図る。
- ・ 伏び対策、落石対策についても、調査終了を待って必要な対策を行う。

踏切保安度向上対策

- ・ 踏切保安設備の機器、制御回路について、機能向上や二重系化について、これまで取り組んできた。
- ・ 現行計画では、保安度向上には概ね 10 年程度かかる予定であったが、これの可能な限りの前倒しを行う。

7. 新たな経営理念の策定と全社員への浸透

- ・ 当社発足時に全社員が参画して制定した「経営理念」は、会社としてのあるべき姿と具体的行動の指針を示した、いわば当社内の「憲法」であると言える。
- ・ 今回の重大事故に鑑み、風土改革を進めていくため、前述した個々の再発防止策とあいまって、社員全員が共有している価値観であり、行動指針としての「経営理念」について、全社員の参画により、安全が何よりも優先するという観点からこれを見直すこととする。
- ・ 具体的には、鉄道事業の原点である「安全最優先」の観点に立って、全社員が現状の問題点を洗い出し、議論することを通じて、これを根幹とする今後の当社のあるべき姿についての共通認識を得ることとする。
- ・ 今後、「社員アンケート」「職場毎の討議」「有識者のインタビュー」「労使安全会議での意見交換」等を実施し、本年内には成案を得ることとする。

8. 安全を支える投資計画

安全性向上計画における設備投資については、以下の通りであり、保安防災対策は倍増、安全関連投資全体では 26% 増として計画した。

なお、これ以外にも、安全関連投資の増額について、今後、引き続き検討する。

《安全関連投資の概要》

(単位：億円)

	安全性向上計画 (平成 17 - 20 年度)	現行計画 (平成 17 - 20 年度)	増減
安全関連投資	2,900	2,300	+600
保安防災対策	850	430	+420
老朽設備取替	810	710	+100
車両取替・改造	1,240	1,160	+80
設備投資総額	5,000	4,400	+600

保安防災対策のうちの主な項目

(単位：億円)

	安全性向上 計画 (平成 17 - 20 年度)	現行計画 (平成 17 - 20 年度)	増減	記事
A T S 整備	181	21	+160	
A T S - P	78	19	+59	脚注()参照
A T S - S W	103	2	+101	平成 18 年度末までに完了
耐震対策(在来線)	82	18	+64	湖西線、嵯峨野線を追加実施。 他に修繕費約 20 億円。
踏切保安度向上等	124	96	+28	踏切制御回路の二重化、 障害物検知装置整備等

() A T S - P については、平成 17 - 20 年度の計画期間内を目途に、阪和線(日根野～和歌山) 大和路線(王寺～加茂)、奈良線(京都～木津)、嵯峨野線(京都～園部)の整備を行う。さらに、平成 21 - 22 年度を目途に、山陽線(網干～上郡)、湖西線(山科～近江塩津)、J R 宝塚線(新三田～篠山口)の整備を行う。投資額 23 億円。