

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: 2019-05-07

本総括サマリーは 2018 年度第三者評価報告書本編 (document No. PRJC-523707-2015-AST-JPN Rev. 1 Date: 2019-05-07) 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 年度から受審しており、今回も引き続き 2018 年 5 月～2019 年 5 月において、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。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、過去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 2018 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する評価であり、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 2018 年 5 月 23 日～2019 年 5 月 7 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 JR 西日本グループ鉄道安全考動計画 2022 に基づき安全管理体制の維持向上に引き続き取り組んでいることを確認した。本考動計画では「安全最優先の意識の浸透」を土台とし、「組織の安全管理の充実」「一人ひとりの安全考動の実践」を通じて、「安全を維持する鉄道システム」の充実を図ることで、「全員参加型の安全管理」を実現し、一人ひとりが「リスクを具体的に考える」ことにより重大な事故・労災を未然に防止することを目指して取り組んでおり、内部監査同行等を通じて様々な取組が行われていることを第三者評価では確認した。

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 項目は、マネジメントシステム構造を採用している。すなわち構造化・見える化した安全マネジメントの仕組みを構築し、そのなかで要員がなすべきことを正しく定義した上で運用し、その実施状況を監視測定・レビューすることで PDCA を回すことが JR 西日本に求められている。これまでの取組を通じて JR 西日本においても安全マネジメントの仕組み作りが進んでおり、仕組み作りに関する高評価の所見も確認できたことは評価できると考える。以下にいくつかのキーワードに基づくコメントを記載する。

【新幹線鉄道事業について】

2017 年に発生した新幹線重大インシデントを踏まえ、今年是新幹線鉄道事業本部における状況の評価にも取り組んだ。一部訪問評価が実現しなかった箇所が存在したものの、コミュニケーション改善を含む様々な取組を積極的に展開しており、感度や意識を高め強化する取組として評価できる。新幹線事業はそもそも専用軌道高速鉄道という特性上、気がかり等の事象の発生件数が少ない特性があり、かつ一旦列車を止めるとなると関係する運輸事業者への影響や、復旧までに要する時間の長さ等から「列車を止めづらい」と感じる誘因が強く存在する。これら相対的に感度が劣化しやすい環境において、現在高まっている意識や感度をいかに高いレベルのまま無理なく維持する仕組みとするかを JR 西日本には期待する。

【フォローアップ評価について】

引き続き改善に取り組んでいることを確認した。特にリスクアセスメントについては背景に存在する課題を明確に捉えた計画が立案されていることを評価する。根本的な課題を正しく捉えた改善策は有効である可能性が高く、今後結果が出るまでやりきることを期待するとともに、他の未完了の所見についても引き続き完了に向けて取り組んでいただきたい。なお、今年は改善の検討や推進におけるスピードに若干の懸念が残った。JR 西日本には本第三者評価の意義について再度意識した上で遅滞なく改善を進めることを改めて期待する。

【組織風土について】

内部監査における組織防衛的な姿勢等を、前回の第三者評価にて指摘した。これを踏まえ社長メッセージにてありのままの状況について評価を受け改善すべき箇所を特定する重要性が組織内で伝えられていたが、評価の際にはこのメッセージが本当に伝わっているのか懸念される状況を引き続き少なからず観察した。JR 西日本には組織風土における根本的な課題が何かを調査・特定し、適切な改善策立案につなげることを期待する。

安全への取組は、「よくなった」と思った瞬間に劣化が始まる。引き続き弛まぬ努力を JR 西日本には求めたい。

表 1.1 2018 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	2017 年度評価結果	合計
完了	18 (12)	9 (6)	1	28
完了に向け実行段階	13 (16)	7 (8)	4	24
完了に向け計画段階	0 (2)	0 (2)	3	3
計画の再検討が必要	0 (1)	0 (0)	0	0
評価対象外	1 (1)	0 (0)	0	1
合計 (累積)	32	16	8	56

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は一過性のものであることから、今回の評価においてもいくつかの所見を発行している。これらに対して JR 西日本が引き続き改善を行うことを期待する。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 2018 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	6
合計	7

○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	7

○改善を推奨する事項

分類	件数
改善を推奨する事項	3

※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得られた所見から特定した主な改善領域5つについて以下に説明する。

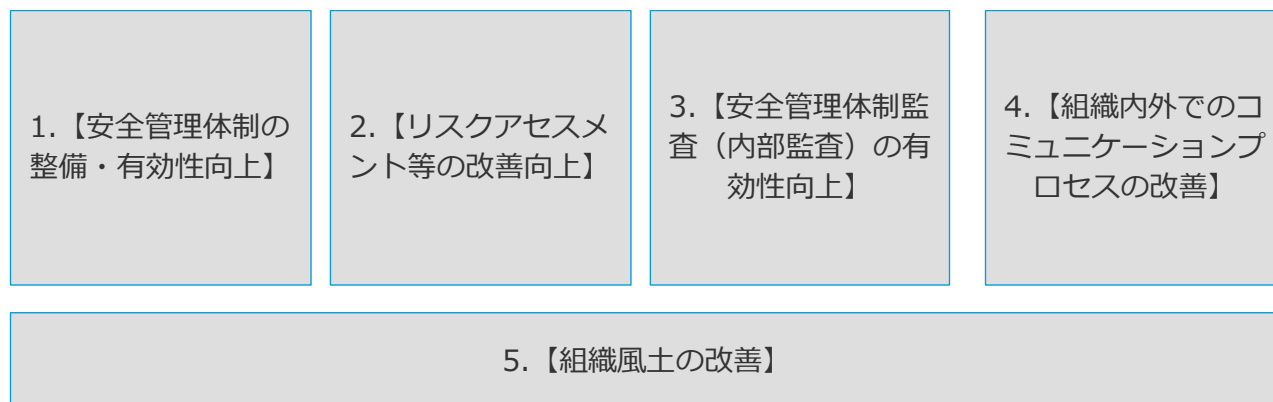


図 1.3 5つの改善領域

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>

安全の定義とは「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、すなわち「リスクを適切に管理する」ことが求められる。「リスクを適切に管理する」とは経営と安全を高いレベルで並立させることとも言える。

JR 西日本グループ鉄道安全考動計画 2022 の「組織の安全管理の充実」にも掲げられた安全マネジメントについて、無理・無駄のない仕組みづくりに向けた取組が進められている。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いくつかは新たに改善が完了もしくは完了の道筋が見えつつあると評価した。安全マネジメントの仕組みを将来に渡り有効に機能させるには、「構造化」、「見える化」が重要であり、引き続き検討中の所見を含め、現在取り組んでいる各種改善計画を遅滞なく完結することを期待する。

<2018 年度評価所見>

2018 年度の評価では、改善の完了までの「見える化」に関する所見を発行した。

<改善が望まれる事項 2018-6-1>改善の取組が遅滞なく完了したことを「見える化」することが望まれる。

<改善が望まれる事項 2018-8-2>事故対応後や訓練後に仕組みの有効性を振り返る活動が体系的に行われるよう改善が望まれる。

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>

リスクアセスメントに関する課題は、過去の第三者評価においても数多く特定し所見として提示してきた。これらの課題に対して JR 西日本は自らのリスク対応方針を明確にした「リスクアセスメント標準」を策定・運用するとともに、安全マネジメント総合システム（ISSM）を稼働している。これらは導入初期は内容・精度が十分ではなかったものの、その後向上しつつあり、未完了の課題についてもその根本原因を特定した改善策が見える段階まで到達したと評価する。

しかしながら、本質的な課題に踏み込んだ改善の実施はこれからであり、特定した課題や原因に対する改善策が遅滞なく適切に導入され、効果を発揮し、改善が完了するまで「やりきる」ことができるかが重要と考える。

<2018 年度所見>

2018 年度第三者評価では、過去の所見の解決が未完了との前提に立った上で、本改善領域に関わる新たな所見は発行していない。

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>

内部監査（安全管理体制監査）も安全マネジメントに焦点をあてた形で継続的に実施されていた。特に近年はレビューの仕組みや、監査員の能力評価等による監査品質管理の取組が積極的に採用されており、今回のフォローアップ評価の結果、いくつかの所見は完了と判断した。内部監査は組織の安全マネジメントにおける最終防衛線であり、安全管理体制においても期待される役割は大きいことから、引き続き改善の取組を期待する。

<2018 年度所見>

2018 年度第三者評価では、有効な監査の実現に向けた新たな所見を発行している。

<改善を必要とする事項 2018-11-2> 監査対象箇所への監査結果の取扱いを明確化にすることが必要である。

<改善が望まれる事項 2018-11-3> 安全マネジメントシステムの有効性監査を確実に行うことができているか懸念され、改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2018-11-4> 内部監査に関する目標管理の仕組みを改善することが望まれる。

<改善が望まれる事項 2018-11-5> 内部監査要員に対するレビューの仕組みをさらに「見える化」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。

<過去の所見に対する改善状況>

有効なルールを策定し、既存ルールについてもその有効性や妥当性を検証・見直す仕組みが導入されたことを確認した。2019 年度に「安全に関する情報伝達に関する標準」や「現実的なルールの策定・維持に関する標準」といった仕組み化も予定されており、これらの着実な実施が期待される。他の運輸事業者とのコミュニケーションの改善状況も評価できるが、これらに加え、G 会社との現場等における信頼感あるコミュニケーション実現に向けた改善も引き続き期待する。

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、その流れが滞ることで組織風土が劣化し、結果として安全マネジメントの有効性も劣化するリスクがある。有効なコミュニケーションは人々の意識と意欲を高めるが、有効ではないコミュニケーションは人々の意欲を奪う。適切な課題把握とそれらに対する改善が重要と考える。

<2018 年度所見>

2018 年度第三者評価では、事務連絡によるコミュニケーションに関する所見を発行している。

<改善が望まれる事項 2018-6-2>事務連絡による情報伝達が滞りなく確実に機能するよう改善が望まれる。

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。

<過去の所見に対する改善状況>

安全マネジメントは、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、有効に機能させるにはよい組織風土が必要である。JR 西日本は 2018 年度から新たな「安全に関するアンケート」をはじめとする組織風土測定の取組を開始しており、既に行われている各種研修と併せて組織風土向上に向けた取組が行われていることを確認した。今後はこれらの取組から得られた気づきをマネジメントレビュー等を通じてどのように具体的な改善に結びつけるかが重要であり、これらを引き続きフォローアップ評価する。

組織風土の改善は一朝一夕にはなし得ないものであり、劣化した組織風土は容易に安全マネジメントを骨抜きにする。第三者機関として、引き続き JR 西日本の取組状況等をフォローアップ評価することとする。

<2018 年度所見>

2018 年度第三者評価では、過去の所見の解決が未完了との前提に立った上で、本改善領域に関わる新たな所見は発行していない。

【その他】

<過去の所見に対する改善状況>

上記5領域以外の所見についてもフォローアップ評価を行い、経営層のリーダーシップ向上については取組等が継続的に行われていることを確認し完了と評価した。その他の職務遂行能力に関する所見についても完了に向けて引き続き取り組むことを期待する。

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を行うことを期待する。

(2) 高く評価する取組

2018年度の第三者評価においても、高く評価する取組を観察した。以下の取組については、「①有効な安全マネジメント構築に取り組んでいる事項、②リスクの低減に取り組んでいる活動、③異常時の対応能力向上に取り組んでいる活動、④外部に学ぼうと取り組んでいる活動」の分類で、高く評価する。特に「有効な安全マネジメント構築に取り組んでいる事項」は、本質的な仕組みの有効性に関わる内容であり、JR 西日本の安全管理体制の改善が進んでいることを示す証左として評価できる。

1. 【有効な安全マネジメント構築に取り組んでいる事項】

<高く評価する事項 2018-1-1>安全マネジメントシステムの体系がわかりやすく整理され、一貫した安全マネジメントの構築に取り組んでいることについて、評価する。

<高く評価する事項 2018-13-1>事務連絡やリスク管理策等と関連つけた箇所の安全内規が整備・維持されていた。

<高く評価する事項 2018-11-1>安全マネジメントのプロセスに着目した、プロセスアプローチ監査手法による内部監査が行われていた。

2. 【リスクの低減に取り組んでいる活動】

<高く評価する事項 2018-7-1>花火大会等の非常イベントについても計画リスクアセスメントの対象としており、評価できる。

<高く評価する事項 2018-7-2>ヒューマンファクターを考慮した安全の取組が各所で積極的に行われていた。

3. 【異常時の対応能力向上に取り組んでいる活動】

<高く評価する事項 2018-8-1>異常時における柔軟な対応力向上の取組が積極的に行われており、評価できる。

4. 【外部に学ぼうと取り組んでいる活動】

<高く評価する事項 2018-15-1>経営層を含む組織全体において、安全に関して外部に学ぶ取組が観察された。

(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。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。

- ・柔軟なマネジメントレビュー実施
- ・受注会社を指導する役割を担う C 層社員の安全管理能力向上教育
- ・臨時監査の実施基準

2 最後に

今回の第三者評価では、マネジメントシステムの観点での「高く評価する事項」が特定される等、JR 西日本の安全管理体制も目に見える改善が現れるようになってきた。仕組みの基礎を完成させる道筋は見えてきたことから、今後の所見については仕組み全体の指摘、構築した仕組みが上手く回っていない、もしくはより高次の仕組みが期待されるといったものに軸足が移行しつつあると予測する。一方で検討中の所見は未だ存在しており、これらの改善も含めてよりよい安全づくりに向けて JR 西日本が引き続き取り組むことを期待する。

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	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
	2015-4-1	無理・無駄のない安全管理体制の構築と 基準の明確化	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
	2015-13-1	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	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
	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	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	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B	完了 計画 A 実行 A
	2015-3-1	重点取組項目の絞り込みや優先順位付け	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	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	—	—
	2015-12-2	マネジメントレビューの実施方法の改善	—	—
	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	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	2017-1-2	主要な安全の役職・職務に要求される基準の明確化	—	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C
	2017-1-3	経営層及び管理職の人事評価の改善	—	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B
	2017-5-1	主管部における安全マネジメントの役割や責任の明確化	—	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C

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 計画 A 実行 A
	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 A 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 A 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	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
	2015-7-4	新しい切り口でのリスクの抽出	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
	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	完了に向け 実行段階 計画 A 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	完了に向け 実行段階 計画 A 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	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	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	完了 計画 A 実行 A
	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	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B
	2017-7-1	現場からの気がかり報告に対する対処	—	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
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 計画 A 実行 A
	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	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

	2015-11-5	証拠のサンプリング検証方法等の監査手法の改善	完了 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及び現場との認識の共有	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	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	—	—
	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	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	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	—	—
	2015-11-11	現場の多様な本音を収集する方法の改善	計画の再検討が必要 計画 C 実行 C	完了 計画 A 実行 A
	2015-11-12	指摘事項の表現の改善	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	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
	2015-11-14	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	評価対象外	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	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B	完了 計画 A 実行 A
	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	—
	2017-11-1	内部監査員向け研修の有効性向上	—	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
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	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
	2015-13-3	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	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
	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	完了 計画 A 実行 A
	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	完了 計画 A 実行 A
	2017-6-4	JR 西日本と G 会社との間での信頼感あるコミュニケーション	—	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C

領域	評価所見		前回評価	今回評価
5 組織風土の改善	2017-1-1	過度な組織防衛的・権威勾配的組織風土の改善	—	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B
	2017-4-1	安全風土向上の取組のさらなる浸透	—	完了 計画 A 実行 A

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 計画 A 実行 A
	2015-5-1	本社安全推進部の役割・体制の整備・改善	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	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	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B