



西日本旅客鉄道株式会社 向

2021-2022 年度 安全管理体制 第三者評価報告書 (総括サマリー)

DNV ビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社

Date: 2023-03-29

本総括サマリーは 2021-2022 年度安全管理第三者評価報告書本編(Project No.: PRJC-405002-2022-AST-JPN, First)の主要部を総括用にまとめ直したものである。

1 全体結果：

【はじめに】

- 西日本旅客鉄道株式会社（以下、「JR 西日本」）は、福知山線列車事故を踏まえた 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 による第三者評価を、2015 年度から受審している。
- 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。
- 2019 年度からは一連の評価期間を 2 年間として実施しており、今回報告書は 2019-2020 年度に続く 2021-2022 年度を評価期間とする安全管理体制 第三者評価報告である。
- 2021 年度は、過去の評価所見に対する JR 西日本の取組状況を評価する「フォローアップ評価」を行い、新たな第三者評価による所見の追加は行っていない。2022 年度は、JR 西日本の内部監査方法の見直しや、新型コロナウイルス感染症による制約の一部緩和に伴い、現場ヒアリング及び総合安全診断への同行を通じ、継続して安全への取組み状況の評価や、新たな所見の追加及びフォローアップ評価を行った。

<実施概要>

評価基準：「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」(国交省) 他

評価期間：2021 年 5 月～2023 年 3 月

【第三者評価の全体意見】

- **全般：**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 西日本が「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。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おり、安全マネジメントの仕組みを構築・運用することが JR 西日本に求められている。安全マネジメントシステムの効果的な運営は経営層のリーダーシップ及びコミットメントにかかっている。今回、過去に所見となっており、JR 西日本で対応が進められていた同ガイドラインの「(1)経営トップの責務」に対する取組は完了(妥当な計画のもとづく実行の確認)となったものの、今後も引き続き弛まぬ取組み(再発防止や、継続的な改善等)を期待する。
- **安全管理全般の改善状況：**2 年間の安全マネジメントに対する改善状況の総評は、過去所見の改善が進み完了評価が増えたこと、また、新規所見については質的な観点においてより高いレベルへの期待を含む要素が多くなっていることから、JR 西日本の安全管理体制と実施状況は改善が進み、安全マネジメントシステムが有効になってきていると判断できる。

- **過去所見の完了状況：**

- ✓ **過去所見の改善と完了：** 過去所見について、計画面及び実行面について改善が進み、複数の所見が「完了」となった。具体的には、継続対応中の過去所見(13件)から5件が完了した。その他は、完了と判断するためのエビデンスが確認できていない、または取組中であることから、継続観察として来年度にその運用面の確認を進める必要がある。JR 西日本においては、今後もなお完了に向けての一層の対応を進めることを期待したい。
- ✓ **「経営トップの責務」の所見完了：** 2021-2022年度の第三者評価において、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」にある「(1)経営トップの責務」として挙げられる全ての所見が完了したことは大きな進展と言える(「過度な組織防衛的・権威勾配的組織風土の改善」(所見 No.2017-1-1)、「安全管理体制上の主要な役職に必要な力量・能力の明確化と、それに基づく人事運用」(所見 No.2017-1-2)。一方、2022年10月の組織改編に伴い、従来とは異なる観点での組織防衛的、権威勾配的組織風土が再発するリスクは残されている事や、求められる安全マネジメントレベルの変化や向上・改善に即した安全管理を有効とするための必要な力量・能力の維持・管理への継続的な改善や取組み(教育・フォローアップ)は必要であることを JR 西日本は認識し、改善計画の実行を継続的に取り組んでいく必要があることを付記する。また、来年度以降も、JR 西日本としてモニタリングを継続することや、第三者評価の項目の一つとして確認することを推奨する。

- **過去所見に対する改善状況：** 取り組むべきリスクや改善点は過去の所見の中に根幹があり、それらの改善を進めることが重要であることから、今後も引き続きの改善が求められる。本評価の主な目的である「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」を JR 西日本と共有する DNV 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。

- **新規所見の傾向：** JR 西日本の安全管理体制の改善や進捗は既出の通りであるが、一方、新たな所見が比較的特定の分野に偏る傾向が認められた。具体的には「リスクアセスメントの有効活用」、「コミュニケーションの強化」である。これらは時間経過や組織改編に伴い、求められるレベルが高くなる場合や活動の境界が変わり得る可能性があることに加えて、最新の業務慣行、組織の変化、新たな脅威、顕在化している課題に見合った内容とするための取組が期待される。

- **内部評価の仕組み：** 2020年度以降、新型コロナウイルスの影響による監査*手法の変更(現地訪問監査から Web リモート評価への変更)は、評価側及び被評価側共に一定の理解が進み、評価を効率的に実施する手法として有効に機能しつつある。一方、2022年10月の組織改正に伴う、経営環境や安全管理体制の重要な変更の側面において、Web リモート評価のみならず、引き現地訪問評価は有効なコミュニケーションの場であることに変わり無く、リソースを有効に活用する観点からも、Web リモート評価と現地訪問評価を適切に割り当てることが重要である。

- **新たな課題への対応：** 2021-2022年度の評価結果としては、安全の維持向上に向けた活動は一過性のものではないこと、また、評価(主にリスクアセスメント)の仕組みの見直しや、組織改正に伴い生じ得る相互理解、コミュニケーションを確実なものにするための観点等で、今回も幾つかの新規所見を発行している。新規所見については、全体的な仕組みやシステムに対する評価であると捉え、全社的な課題の特定や対処が期待される。

*：従来 JR 西日本で「監査」として活動してきた内容は、安全への取組をさらに向上する観点から「診断」や「評価」という活動に見直しており、本報告書においても一部記載を見直している箇所がある。

- 2021-2022 年度 評価所見

2021-2022 年度に実施した第三者評価所見は以下の通り。

- ・ 新規所見数は漸減傾向にあり、安全管理体制の強化は進められつつあることは評価できる。
- ・ 2021-2022 年度の新規所見は主にコミュニケーションに分類されている。具体的には、7 つの新規所見（「改善が望まれる事項」及び「改善が推奨される事項」）のうち 4 つがコミュニケーションに関連する項目に分類となった。
- ・ JR 西日本の内部調査及び DNV による外部調査において、組織間及び階層間のコミュニケーションに起因する課題が顕在化してきている傾向が認められており、他の新規所見及び過去所見への対応と並行して、新たな焦点エリアとして取り組むことが期待される。

表-1 2021-2022 年度 評価所見件数

分類	(参考) 2019-2020 年度 評価所見件数	2021* -2022 年度 評価所見件数
改善を必要とする事項	0	0
改善が望まれる事項	15	3
高く評価する事項	7	4
改善を推奨する事項	6	4
合計	28	11

* 2021 年度は新型コロナウイルスの影響等により新たな評価所見の発行は行っていない。

<評価分類について>

評価所見としてカウントするのは、**<改善を必要とする事項>**、**<改善が望まれる事項>** の 2 分類である。これに加えて、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>**、また **<高く評価する事項>** を発行している。

参考 課題抽出と改善の方針(評価分類)

分類	(1) 高く評価する活動	(2) 改善を必要とする活動	(3) 改善が望まれる活動	(4) 改善が推奨される活動
解説	<ul style="list-style-type: none"> - 効率や有効性に関して期待以上の成果を挙げている場合 - ベストプラクティスのモデルとなるべき事項 - 今後、著しく改善成果が期待できる事項について現在取り組んでいる活動 	<ul style="list-style-type: none"> - 運輸安全マネジメント制度に定める 14 項目の要求事項を満たしていないことを示す客観的証拠が見出された場合 - システムが効果的でなく、要求事項を満たしていない場合 	<ul style="list-style-type: none"> - 「改善を必要とする事項」ではないが、修正されないままに継続されると大きな不備につながる可能性のある事項 - 現時点では「改善を必要とする事項」と判断するに十分な証拠がない事項 	<ul style="list-style-type: none"> - 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」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 - 管理策は、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することを推奨。

表-2 2021-2022 年度 フォローアップ評価&新規所見

過去所見 13 件、新規所見 3 件 (完了 5 件、継続 : 5 件、統合 3 件)

○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、実行共に A となった場合に完了となる。

No	所見	【前回】 2019-2020 年度 評価結果	【今回】 2021-2022 年度 評価結果
(1) 経営トップの責務			
2017-1-1	過度な組織防衛的・権威勾配的組織風土の改善	計画 B 実行 B	完了
2017-1-2	安全管理体制上の主要な役職に必要な力量・能力の明確化と、それに基づく人事運用	計画 A 実行 B	完了
(6) 情報伝達及びコミュニケーションの確保			
2017-6-4	グループ会社との信頼感あるコミュニケーションの実現	計画 A 実行 B	計画 A 実行 C
2019-6-2	他の運輸事業者との必要な情報伝達の確実な実施	新規所見	計画 A 実行 B
2019-6-3	安全 MT で得た検討課題を体系的に検討する仕組みの改善	新規所見	完了
2020-6-1	現場での安全マネジメントの取組の体系の共有	新規所見	計画 B 実行 B
2022-6-1	支社等主管課による支援プロセスの改善	-	新規所見
2022-6-2	JR 本体とグループ会社間による提供する情報のフィードバック	-	新規所見
(7) 事故、ヒヤリ・ハット情報等の収集・活用			
2015-7-2	リスクアセスメントの全体戦略の明確化	計画 A 実行 B	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	計画 B 実行 B	→2015-7-2 へ統合
2016-7-8*	「重大なリスク」の定義とその一元管理方法の明確化	計画 A 実行 B	→2015-7-2 へ統合
2019-7-4	「公衆等の意図的な行動」を RA の対象外とする運用状況の改善	新規所見	完了
(12) マネジメントレビューと継続的改善			
2020-12-1	内部監査指摘に対する被監査部門の改善方針の受入検証	新規所見	完了
(13) 文書の作成及び管理			
2015-13-1	安全に関するルール・文書の体系的な管理体制の構築	計画 A 実行 B	計画 A 実行 B
2015-13-2*	ルール改正時のフォロープロセスの整備	計画 A 実行 B	→2015-13-1 へ統合
2022-13-1	文書管理手順での、“文書見直し”方針の明確化	-	新規所見

(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。

2021-2022年度からは改善が推奨される事項についても記載する。

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】	
5. 【組織風土の改善】				

表. 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。

<過去の評価所見に対する改善状況>

JR 西日本では、経営層による安全マネジメントレビューや、第三者評価(安全管理体制に対する第三者評価)を通じ、従来の内部監査による「ルール遵守」及び「有効性向上」への取組が進捗し、改善が進んだことに加え、安全推進に係る間接部門が、これまで以上に現場と一体で取組む仕組みを組織全体で確立・定着させていくことが重要と認識し、「総合安全診断」を導入した。

「総合安全診断」は、現業機関におけるルールの遵守状況ならびに安全マネジメントの有効性向上に向けた取組状況について、支社主管課が中心となって点検、支援等を行うことにより、必要な改善を行い、重大事象の未然防止を図ることとしている。

DNV は、2021-2022 年度の第三者評価を通じ、「総合安全診断」が、JR 西日本の企図する取組として進められていることを確認した。具体的には、第三者評価を通じた、「総合安全診断実施マニュアル(第 2 版)」2022 年 7 月の文書・仕組み確認や、各支社(被診断部門)等へのヒアリングにおいて、被診断部門から、総合安全診断への以降に伴い、従来の監査・指摘方式から、意見交換・改善方式へと転換を図ったことで、実務的な改善の検討に有効であることが示されている。

<2021-2022 年度評価所見>

以下の所見を発行した。

<改善が望まれる事項 2022-13-1> 必要として作成された文書については、その有効性を維持するために、見直しを行うということを意識づけるために、最上位の文書管理手順にその方針を明確にすることが望まれる。

<改善を推奨する事項> 総合安全診断では、働く人々の意思決定プロセスへの関与が重要であることの意図を明確に示すため、総合安全診断等実施標準 2.5.(2)で診断者を規定しているが、被診断側の当日の参加者を規定すると良い。被診断側への診断結果の通知には、ルールに関する要望事項も含めること及び、関係者への伝達を含めることが推奨される。

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、2015年の第1回第三者評価から継続した課題である。具体的な改善策の方向性が、「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」の中において「リスクアセスメントの質の向上」として明確にされており、2021-2022年度も引き続き改善に取り組まれていることが確認でき、過去所見に対する改善状況は進んでいる状況である。具体的には、区所毎にリスクアセスメントの実行に工夫がみられ、仕組み・ルールとして醸成しつつある。今後は、有効活用に向けた更なる改善(リスクアセスメント実施者の力量向上(手順・手法の理解と実行だけでなく、原理・原則の理解深化))や、形骸化や目的化を防ぐための施策が期待される。

また、新たな課題として、ISSMをはじめとするリスクアセスメントシステム等の安全マネジメント関連の各種ツールや手順に重複感、形骸化、有効活用最大化に関する課題が顕在化しつつある。

<2021-2022年度評価所見> 新規所見なし *改善を推奨する事項のみ

<改善を推奨する事項> ガイドラインでは、発生した事象、課題に対して必要な処置を取ることを求めている。組織内では、それら事象や課題に対する文書、管理策が策定されているが、策定時に何をどのような観点で検討すべきかは、作成者の力量に頼る面があるため管理策の策定ガイドラインを作成することを推奨する。

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 西日本では、従来の内部監査（安全マネジメント監査）に加え、2021 年以降、より実態に即したリスクを共有し改善に向けた取組について具体的に検討することで重大事象の未然防止を図る仕組みとして「総合安全診断」の運用が開始された。

*「総合安全診断」に関する取組は、1.項を参照ください。

「総合安全診断」は、被診断部門から、従来の監査・指摘方式から、意見交換・改善方式へと転換を図ったことで、実務的な改善の検討に有効であることが示されている。また、権威勾配、組織防衛的な文化は、ほとんどの部署で認められなかった。

<2021-2022 年度評価所見> 新規所見なし

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り組み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>

2019-2020 年度において 4 件の改善が望まれる事項が所見として提供されている。所見に共通する基本的な取り組みは改善または計画が進捗している状況を確認した(各運輸業者との情報共有に関する規程、最新版へのアクセスと伝達の仕組みの構築計画)。一方、2022 年 10 月の組織改編に伴う部門の統廃合により、従来のコミュニケーションプロセスの妥当性・有効性を再評価する必要が生じていることが、第三者評価を通じて明らかになった。

<2021-2022 年度評価所見>

以下の所見を発行した。

<改善が望まれる事項 2022-6-1> 支社等からの支援者が職場に対し実施する安全ミーティングでは、その内容について事前に支援者と職場が協議し、支援者からのメッセージ発信・参加者との質疑応答も行われている。一方、改善すべき課題等の把握・共有・解決は、支社等の主管課での安全推進のキーマンが窓口となり、適切な立場の人々がタイムリーに対応する体制づくり（安全ミーティングはその機会の一つ）の更なる改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2022-6-2> グループ会社のヒアリングを通じて安全に関わる情報を JR 側に提案、要望したにも関わらずグループ会社にフィードバックが無い事象がいくつか確認され、ガイドラインに定める関係する部門間の情報の流れや滞りを回避することが望まれる。

<改善を推奨する事項> 現業部門は、間接部門からの通達が発出されていないと行動を起こせないこととなっているが、間接部門からの通達がタイムリーに出ていない事象（冬期対策など）あり。現場の状況を考慮し、タイムリーかつ迅速な指示の発出が推奨される。

<改善を推奨する事項> 安全活動には取り組まれているが結果のフィードバックが十分でない点を確認された。やらされ感に繋がり期待したレスポンスが貰えなくなることを防ぐためにも的確な情報伝達を実現できる仕組みの見直しが推奨される。

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>

組織風土の改善は、既出の1.~4.項の共通・基礎的な要素である。組織風土の改善は一朝一夕にはなし得ないものであり、長期間改善に尽力し続ける持久力が要求されること、また、組織の変化(組織改編や、時間経過に伴う構成人員(世代交代や年齢構成)の変化)に伴い変わり得ることを認識する必要がある。

JR西日本として、本質的な課題を的確かつタイムリーに捉えた対策を粘り強く継続することが重要と考える。アサーションスキル習得や安全ミーティング、監査においてありのままに評価を受けることを社長メッセージにより伝える等の様々な取り組みが行われている。「過度な組織防衛的・権威勾配的組織風土の改善」の所見に対する改善は完了と判断された。但し、2022年度の第三者評価では、現業部門へのヒアリングや総合安全診断の同行の中で、複数区所から、潜在的なリスクについての懸念が認められた。

2022年10月の組織改編に伴い、従来とは異なる観点での組織防衛的、権威勾配的組織風土が再発するリスクは残されている事や、求められる安全マネジメントレベルの変化や向上・改善に即した安全管理を有効とするための必要な力量・能力の維持・管理への継続的な改善や取り組み(教育・フォローアップ)は必要であることをJR西日本は認識し、改善計画の実行を継続的に取り組んでいく必要があることを付記する。また、来年度以降も、JR西日本としてモニタリングを継続することや、第三者評価の項目の一つとして確認することを推奨する。

<2021-2022年度評価所見> 新規所見なし

(2) 高く評価する事項

2021-2022年度の第三者評価においても、高く評価する事項を観察した。

高く評価する事項について、従来の第三者評価結果から、JR西日本の安全マネジメントに対する重要な取組として以下の3つに分類した。

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. コミュニケーションの改善に取り組んでいる活動

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 2022-9-1＞「総合安全診断」を活用した安全マネジメントの質向上は、従来の内部監査でのルール遵守・有効性確認に加え、実務的な改善支援に直接的に貢献することが期待され、被診断部門からの良好な評価も踏まえ、総評として高く評価する取組であると判断される。

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 2022-7-1＞様々なリスク管理のツールや仕組みを導入が進められている(シナリオ分類評価、逆引き手法のリスク抽出)。また、全体として、各区所の規模・業態に即したリスクアセスメントを行っている。

- 想定されるリスクシナリオに対する簡単なリスクアセスメントをグループで繰り返す予兆管理や計画リスクが実施されていた。これらは業務の先を読む癖やリスクを常に考える癖を身につけることが出来る施策に当たる。
- また、グループ討議を実施することで日常業務の気づきを対話の場としても活用されており、リスク感度を組織として有効に向上させる機会になっていると判断した。
- 加えて、これらの施策を推進するモチベーションがA駅管理駅方針（骨子）として駅トップが自ら現場に足を運び声がけ・実態に基づいた指示が出されていることにあるとの認識がC層従業員とのインタビューでも確認され、安全マネジメントに関する活動が組織のマネジメントシステムに受け入れられ浸透していると判断した。
- これらは、駅トップである駅長の現場長としてのコミットメントが発揮されている裏返しとも判断した。

3. 【コミュニケーションの改善に取り組んでいる活動】

＜高く評価する事項 2022-6-3＞働く人の安全マネジメントへの参加意識強化に役立つと思われる、箇所での工夫された良い取り組みを確認した。

＜高く評価する事項 2022-6-4＞区所Aでは、内勤者と乗務員が感じているリスクの差異をそれぞれが知る機会を設けている。また、リスクアセスメントの形骸化を防ぐための取組みを積極的に工夫、実施していることは高く評価できる。

(3) 過去の所見の取組状況

表. 過去所見の対応進捗状況

分類	2015	2016	2017	2018	2019-2020*	合計
完了	25	12	7	6	11	61
完了に向け実行段階	2	0	1	0	2	5
実行に向け計画段階	0	0	0	0	0	0
計画の再検討が必要	0	0	0	0	0	0
評価対象外	1	0	0	0	0	1
他の所見へ統合	4	4	0	1	2	11
合計（累積）	32	16	8	7	15	78

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3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 A 実行 C、計画 B 実行 B）」
- ・「実行に向け計画段階（計画 B 実行 C）」

(4) 次期への提言事項

今後(2023 年度以降)の安全管理体制の強化の目的として、焦点エリアを 3 つ提案する。

■ 次期の焦点エリア 1 過去所見の完了に向けての強力な継続活動の推進【継続】

- 新規所見数は漸減傾向にあり、安全管理体制の強化は進められつつあることは評価できる。一方、一部の過去所見は複数年に渡り対応が継続しており(最も古い所見は 2015 年から継続フォロー中)、対応の鈍化が懸念される。時間経過とともに、完了判定を満たすために、より一層高いレベルでの対応が求められる場合があるものの、計画と実行にギャップが生じないような工夫が必要である。

■ 次期の焦点エリア 2 リスクアセスメントの有効活用に向けた改善

- リスクアセスメントは運用開始以降、様々なツールや仕組みを用いた取組により、組織全体で一定の理解と運用が浸透している点は評価できるものの、一部形骸化が進んでいる傾向が認められた。リスクアセスメントを更に有効に活用するための教育(力量保持)、最新の業務慣行、組織の変化、新たな脅威等に見合った内容とするための改善への取組が期待される。

■ 次期の焦点エリア 3 コミュニケーションの強化

- 2021-2022 年度の主な所見はコミュニケーションに分類されている(7 つの新規所見(改善が望まれる事項及び改善が推奨される事項)のうち 4 つがコミュニケーションに関連する項目に分類)。また、JR 西日本の内部調査及び DNV による外部調査において、組織間及び階層間のコミュニケーションに起因する課題が顕在化してきている。特に、2022 年の第三者評価では JR 西日本とグループ会社間でのコミュニケーションに関する課題が確認されたことから、2022 年 10 月の組織改編がどのように影響するか等も含め、コミュニケーションの強化について計画及び実行の観点から見直すことが期待される(第三者評価全体としては、組織的な取組みは進められているが、現場活動で有効に機能しているかの観点で確認を進める必要がある)。
- また、上記は、JR 西日本の支社間やグループ会社との間での組織間及び階層間における、日常的なコミュニケーションに関する強化を主にしているが、密接に関連する項目として「2.8【8】重大な事故等への対応」等で想定される、重大な側面においての全社的かつタイムリーな対処についても、その起点となるコミュニケーションが適切に行えるような手順作成や見直し、訓練の実施も並行して強化することが期待される。

2 最後に

今回の第三者評価報告は、2021 年度と 2022 年度の 2 年間の最終報告書となる。JR 西日本が次期も引き続き遅滞なく改善を進めることを期待する。

別表-1 : 評価結果一覧表

領域	評価所見		前回評価 (2020年度)	今回評価 (2022年度)
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	2015-13- 2、2019-6- 3へ統合・整 理	—
	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 計画 A 実行 A	—
	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り返りの実施	完了 計画 A 実行 A	—
	2015-2-1	安全の浸透度（文化成熟度）を正しく把握	—	—
	2015-3-1	重点取組項目の絞り込みや優先順位付け	—	—
	2015-3-2	状態目標を容易かつ明確に測定可能とする	—	—
	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	—	—
	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	—	—
	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	2015-13- 1、2015- 13-2へ統 合・整理	—
	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	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B	完了 計画 A 実行 A
	2017-1-3	経営層及び管理職の人事評価の改善	完了 計画 A 実行 A	—
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	完了 計画 A 実行 A	—	



DNV

	2019-1-2	ヒューマンファクターの原則を考慮した、安全最優先の意識を促進する業務環境の整備	2017-6-4へ 統合・整理	—
	2019-3-1	安全重点目標の達成度の判定について、引き続き改善	完了 計画 A 実行 A	—
	2019-10-1	安全教育に関する受講履歴等の管理の仕組みの改善	完了	—
	2022-13-1	文書管理手順での、“文書見直し”方針の明確化	—	新規

領域	評価所見		前回評価 (2020年度)	今回評価 (2022年度)
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	—	—
	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	2015-7-2 へ 統合・整理	—
	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 A 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	完了 計画 A 実行 A	
	2015-7-4	新しい切り口でのリスクの抽出	完了 計画 A 実行 A	—
	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 →2015-7-2 へ統合
	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 計画 A 実行 A	—
	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	—	—
	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	—	—
	2016-7-6	M-SHELL 分析の質向上	2015-7-2 へ 統合・整理	—
	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	—	—
	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 A 実行 B	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B →2015-7-2 へ統合
	2017-7-1	現場からの気がかり報告に対する対処	完了 計画 A 実行 A	—



	2019-7-4	リスクアセスメントの対象について拡大解釈の運用状況の改善	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B	完了 計画 A 実行 A
	2019-7-5	社員に対する趣旨や重要性のさらなる浸透など、報告文化醸成に向けて改善	完了 計画 A 実行 A	—
	2019-10-2	現場のリスクアセスメント担当者の育成プログラムの改善	完了 計画 A 実行 A	—

領域	評価所見		前回評価 (2020年度)	今回評価 (2022年度)
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	—	—
	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 計画 A 実行 A	—
	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	—	—
	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	—	—
	2015-11-7	内部監査員の力量管理・教育プロセスの改善	—	—
	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	完了 計画 A 実行 A	—
	2015-11-10	ガイドライン 1 4 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	—	—
	2015-11-12	指摘事項の表現の改善	—	—
	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 計画 A 実行 A	—
	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	—
	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	—	—
	2016-11-1	監査スケジュールの策定プロセスの改善	—	—
	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	—	—
	2017-11-1	内部監査員向け研修の有効性向上	完了 計画 A 実行 A	—
	2018-11-2	監査対象個所への監査結果の取扱いの明確化	完了 計画 A 実行 A	—
	2018-11-3	有効性監査を確実に実施	完了 計画 A 実行 A	—

	2018-11-4	内部監査に関する目標管理の仕組みの改善	完了 計画 A 実行 A	—
	2018-11-5	内部監査員に対するレビューの仕組みの見える化	完了 計画 A 実行 A	—
	2019-11-2	安全マネジメントの有効性監査の実施方法について改善	完了 計画 A 実行 A	—
	2019-11-3	C層インタビューの実施方法の改善	完了 計画 A 実行 A	—
	2019-11-4	監査の品質確保・力量向上に向けて、監査チームが自己チェック可能な実践的なガイドライン・チェックリストの策定・活用	完了 計画 A 実行 A	—
	2019-11-5	支社等の内部監査の結果について、本社主管部へタイムリーな報告が実施されるよう改善	完了 計画 A 実行 A	—
	2020-12-1	内部監査指摘に対する被監査部門の改善方針の受入検証	新規	完了 計画 A 実行 A

領域	評価所見		前回評価 (2020年度)	今回評価 (2022年度)
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 計画 A 実行 A	—
	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 →2015-13-1へ統合
	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	2015-13-2へ 統合・整理	—
	2016-6-3	安全ミーティングの有効性向上	—	—
	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	—	—
	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	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 C
	2018-6-1	改善の取り組みが遅滞なく完了したことの見える化	完了 計画 A 実行 A	—
	2018-6-2	事務連絡による情報伝達の確実化	2015-13-1,2015-13-2へ 統合・整理	—
	2019-6-2	他の運輸事業者との間で、安全に関する情報を確実に伝達する仕組みの改善	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 A 実行 B
	2019-6-3	「本社として検討すべき意見や改善事項」が体系的に検討・対応されるための仕組みの改善	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B	完了 計画 A 実行 B
	2019-6-4	慣習がルール化したものや守りにくくなったルールの抽出と振り返りが、グループ会社との間で継続して行われるための仕組みの改善	2015-13-2へ 統合・整理	—
	2020-6-1	現場での安全マネジメントの取り組みの体系の共有	新規	完了に向け 実行段階 計画 B 実行 B
	2022-6-1	支社等主管課による支援プロセスの改善	—	新規
2022-6-2	JR 本体とグループ会社間による提供する情報のフィードバック	—	新規	



領域	評価所見		前回評価 (2020年度)	今回評価 (2022年度)
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 A 実行 B	完了 計画 A 実行 A
	2017-4-1	安全風土向上の取組のさらなる浸透	—	—

領域	評価所見		前回評価 (2020年度)	今回評価 (2022年度)
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	—	—
	2015-5-1	本社安全推進部の役割・体制の整備・改善	—	—
	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	—	—
	2016-10-2	M・L層社員の職務遂行能力の基準の明確化	完了 計画 A 実行 A	—
	2018-8-2	事故対応後や訓練後に仕組みの有効性の振り返り	完了 計画 A 実行 A	—

