

2 安全諮問委員会からの提言事項とその検討・実施状況

JR西日本が取り組むべき具体的な課題として当委員会からご提言いただいた内容と、当社が検討・実施した状況については、次のとおりである。

なお、「委員会としての提言」としてまとめる過程で、各委員からさまざまな視点でのご意見を頂いており、その内容を「主なご意見」として紹介している。

(1) 「安全性向上計画」において、その内容の充実・強化を図る項目

■議題1 「経営理念」の見直し

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 鉄道会社は「お客様の生命をお預かりする重要な責務を担っている」ことを盛り込むべき
- ・ 鉄道の運行にはチームワークが大切であるが、例えば運転士と車掌の連携作業について見ると、そこどころが弱いように感じる。ただし、チームワークに頼りすぎてもいけない。個人のスキルアップと、チームワークとの両立が必要である。
- ・ 新たな経営理念は、ステークホルダーに対するメッセージであるべきで、その中で軸となるものは「お客様」「株主」「従業員」の3つと考えている。
- ・ あらゆる分野において、専門家をきちんと養成していくことが大切である。
- ・ 社会、経済の中で、鉄道が重要な役割を担っていることは間違いない。全社員がそのことを自覚するためにも、新しい経営理念には、基本は鉄道会社であるということを明記するほうが良い。
- ・ 策定にあたっては、社員が策定に参画した気持ちにならないと、制定しても社員に馴染まないものとなる。時間と手間はかかるが、双方向のコミュニケーションが重要である。

〔安全諮問委員会としての提言事項〕

- ・ 「鉄道会社であること」「お客様の生命をお預かりする責務」「チームワーク」「日々の研鑽により技術力を高めること」をキーワードとして考えるべきであること。
- ・ ステークホルダーである「お客様」「株主」「従業員」を軸とした内容とすること。
- ・ 策定プロセスとして、社員と会社との「双方向のコミュニケーション」を大切にすること。

〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

新たな「企業理念」を制定。(平成18年3月)

■議題2 「安全憲章」の見直し

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 「お客様のお命を預かる心構え」「安全が最も大切であること」「全社員の職責遂行が安全の基本」「鉄道マンとしての重責と誇り」「事故を風化させない」ことを盛り込むべき。
- ・ 主体を明らかにするため、「わが社は、我々は、JR西日本は」と表現としてはどうか。
- ・ 従前の「安全憲章」は、安全推進部長の通達であり、鉄道業務に直接携わる社員を対象としていた。国鉄時代の「安全綱領」は、総裁達として全職員を対象としていた。新たな「安全憲章」は、全社員共通のものとするべきではないか。
- ・ トップの安全哲学の明示であり、これを実践できるような雰囲気とパワーを示すべき。
- ・ 鉄道にはリスクがある。事故がないことを前提するよりも、リスクを前提とすることが大切である。
- ・ 事故が起きた時のことを盛り込むのは、事故がまた起こることを想定しているようで抵抗があるが、逆に、事故を全く想定しないことの方が問題である。盛り込む場合は、抽象的な表現ではなく、具体的な表現の方が良いと思う。

〔安全諮問委員会としての提言事項〕

- ・「お客様のお命を預かる心構え」と「事故を風化させない」ことを盛り込むこと。
- ・事故が発生するリスクを想定し、事故が発生した際の行動を具体的な表現で盛り込むこと。
- ・社長通達として、全社員を対象とすること。

〔提言に対するＪＲ西日本の検討・実施状況〕

新たな「安全憲章」を制定。(平成18年3月)

■議題3 「事故の芽」の報告しやすい工夫

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・航空分野では何十年も前から自分の失敗も含めて報告させているが、報告した者に対しては一切のペナルティーはない。このために多くの報告が提出され、再発防止に役立っている。
- ・報告された事実については、事故防止に活かすという観点から検証すべきであり、また、根本的な背後要因をペナルティーとは切り離して考えることも大切である。
- ・2～3mのオーバーランは個人の不注意かもしれないが、20～30mとなるとブレーキや線路などの様々な角度から原因分析を行う必要もあり、このためには正しい報告が必要である。報告が素直にできる雰囲気・環境づくりが重要であり、そのポイントは処罰しないことである。
- ・軽微なオーバーランでもすぐにプレスされる場合があることも、結果として運転士からの報告を阻害する要因となっていたのではないかと。
- ・「事故の芽」の報告を分析し、しっかりとした対策を講じるためには、より詳細な状況の把握が必要となる。その場合、現行の報告様式を改善することとなるが、現在の報告の容易性を損なうことのないよう注意する必要がある。

〔安全諮問委員会としての提言事項〕

- ・「事故の芽」の報告が、ペナルティーの対象とならないことを明確に周知すること。
- ・「事故の芽」の原因分析を行い、再発防止に活かすこと。
- ・「事故の芽」の「事故」というネーミングが報告の弊害となっていないかについてトレースし、必要な場合は「安全報告」や「改善提案」などへの名称変更を検討すること。

〔提言に対するＪＲ西日本の検討・実施状況〕

- ・「事故の芽」がマイナス評価の対象ではないことを平成17年9月までに周知するとともに、そのトレースを実施。(平成17年11月) 現在も引き続きフォローを継続中。
- ・「事故の芽」の取り組みや報告様式(フォーマット)に対する支社の意見を踏まえ、「報告のしやすさ」「分析のしやすさ」の両面から、報告様式の見直しを実施。(平成18年5月)
- ・報告する文化の深度化を図るため、「事故の芽」の名称を「安全報告」等に改訂予定。また、報告様式についても、より良いものへの見直しを検討する。

■議題4 「事故の芽」報告のフィードバック

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・「事故の芽」の報告に対して、何らかの形で、早い段階で社員へのフィードバックを行うべきである。社員全体に対して見えるような返し方が必要であり、途中段階でも良いから、早く返すべきである。

〔安全諮問委員会としての提言事項〕

「事故の芽」の報告に対し、早い段階で、社員全体に見える形でフィードバックすること。

【提言に対するＪＲ西日本の検討・実施状況】

- ・ 「事故の芽」は、社員が点呼終了時に所定の報告書に記入し、現場長を介して支社・本社に提出される。この「事故の芽」の報告を受けた支社・本社は、集めた「事故の芽」の統計的な分析（※1）に基づく対策や、お客様に危険を及ぼす可能性のある個別事象（※2）についての対策を講じ、その対策を各現場の掲示板に掲示するなどのフィードバックを実施。（平成17年12月から）
なお、このフィードバックのタイミングは、統計的な分析に基づく対策は3ヶ月毎、お客様に危険を及ぼす可能性のある個別事象に対する対策については毎月。
（※1）件数が多く発生している停止位置不良などについて、傾向や特徴を分析
（※2）件数は多くないものの、入換作業やドア扱いに関する事象など
- ・ このような取り組みを通じ、会社にとって「事故の芽」は有益な情報として活用していること及びマイナス評価しないことの周知も図っている。

■議題5 乗務員の定期的な適性・資質管理

【安全諮問委員からの主なご意見】

- ・ 航空分野での資格更新は半年毎に実施され、その際には技量確認が実施されている。
- ・ 適性検査や性格診断についても、指導に活かす検討をしてもらいたい。
- ・ 定期的な適性検査は内田クレペリン検査であるが、この検査結果を指導に活かすのは難しい。また、新たな適性検査や性格診断の開発・改善をＪＲ西日本が独自に行うのは難しい。従って、既に世の中にある性格診断等を利用して、指導に活かす方法を検討してはどうか。
- ・ 定期的な資格更新や技量確認等を行っていれば、ちょっとしたミスやオーバーラン等に対しても、技量と知識は定期的に確認していることから、当該社員の資質を疑ったりする必要はなくなる。
- ・ 技量は放っておくと低下する。それを低下させないのは技量管理しかない。技量診断をクリアできているということは、本人が自分の技量に自信を持てるというメリットがある。
- ・ 定期的な資格更新は、日常の教育・指導とあわせて実施することが望ましく、また、運転士の資質の維持向上が目的であることを明確にすべきである。

【安全諮問委員会としての提言事項】

運転士の資質の維持・向上を目的とした持続性のある資質管理の仕組みづくりを行うこと。

【提言に対するＪＲ西日本の検討・実施状況】

全運転士及び車掌に対して、原則3年に1度、以下の定期研修及び知識・技能確認を実施。

ア．定期研修（平成18年4月から）

指導監が社員研修センターにおいて、1日間の教育を実施。

イ．知識及び技能の確認

- ・ 知識確認については、ア．にあわせ、指導監が社員研修センター等において、規程等の知識の確認を実施。
- ・ 技能確認については、箇所の指導係長等が所定行路において運転技能、基本動作を確認。
なお、確認にあたっては、乗務員養成時の基準を準用し、基準に達しない場合は、教育を実施。

■議題6 乗務員の事故再発防止教育

【安全諮問委員からの主なご意見】

- ・ ミスをした乗務員にペナルティーが与えられると報告しなくなる。人間はミスをするものであり、そのミスを捉えてペナルティーを課してもあまり効果はない。根本的な背後要因をペナルティーと切り離して追求すべきと考える。
- ・ 事故を起こしたらペナルティーという信賞必罰も必要ではないか。
- ・ 事故後の再教育を現場任せにしていると、どうしても懲罰的な内容になりがちである。ヒューマンエラー・ヒューマンファクターの視点を取り入れて再発防止に有効な内容に改めるべきである。

- ・ 技術・技量不足に対する再教育の基準を明確にすべきではないか。
- ・ お客様の尊い命をお預かりしているのだから、再発防止教育は当然必要であり、事象や原因を正確に把握したうえで、効果的に実施すべきである。

〔安全諮問委員会としての提言事項〕

発生した事故の事象や原因を正確に把握したうえで、再発防止のための教育を、現場任せではなく、基準を明確にして効果的に実施すること。

〔提言に対するＪＲ西日本の検討・実施状況〕

事故の事象・原因に応じて標準的な教育内容等を定めるとともに、事故発生後は原因分析を重視し、事実関係の正しい把握に基づき、新たに配置した指導監が箇所長を支援しながら、再発防止の観点からのより効果的な教育を実施。（平成 17 年 7 月末から）

■議題 7 経営トップと現場とのコミュニケーションの改善

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 安全性向上計画の現状の総括の課題として「経営トップは把握していなかった」とあるが、どういう点を把握していなかったのか。本来どういう意思疎通のルートを持っていたのか、そのどこがまずかったのかを検証し、改善を図るべきである。

〔安全諮問委員会としての提言事項〕

経営トップと現場とのコミュニケーションの問題点について、本来の意思疎通のルートを検証し、改善のための仕組みづくりを行うこと。

〔提言に対するＪＲ西日本の検討・実施状況〕

- ・ 安全ミーティング等の実施

平成 17 年 6 月から 8 月にかけて、本社・支社幹部と現場社員が直接意見交換を行う「緊急安全ミーティング」を実施。9 月以降は「安全ミーティング」として継続して取り組んでおり、その場で受けた社員の声については、業務に反映すると共に、社員にフィードバックしている。

- ・ 社長特別補佐による問題点の把握と改善指示の実施

平成 17 年 6 月 20 日付で 4 名が着任し、現場社員との意見交換などによる日常業務における実態から問題点を把握し、安全推進会議において関係箇所へ改善指示を行っている。

- ・ 安全に係る提案・改善制度の実施

社員からの安全に係る提案・改善が支社長に伝わる制度を運用中。（平成 18 年 4 月から）

■議題 8 ダイヤの見直し

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ ダイヤ通りに運行し、定時運行を確保することは鉄道の安全の基本である。
- ・ 定時性は交通関係の技術者に共通の問題としてあり、中でも鉄道の場合はそれがもっと強いのではないかと、それが伝統となっており、多少無理をしても守ろうとするのではないかと感じる。
- ・ 利用者が、電車が 2 分遅れれば会社に遅れるようなライフスタイルはやめるべきではないかと思うが、鉄道会社が遅れを容認すべきでなく、定時性が確保できるダイヤをつくるのが大切。
- ・ 一部線区の定時性が低い原因は厳しい基準運転時分の査定にあると言われているが、私鉄に比べると必ずしも厳しい訳ではない。停車時分の査定に問題があると思う。
- ・ 今回資料として出された北陸線「はくたか」のダイヤ改正は、これまでの遅れが解消されており、ダイヤ改正の成功例である。

〔安全諮問委員会としての提言事項〕

定時性が確保できるダイヤへの見直しを行うこと。

【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

停車時分、余裕時分の設定による定時性が確保できるダイヤへの見直しを実施。

ア. 先行実施線区（阪和・大和路・JR宝塚線）で一部列車の見直しを実施（17年10月1日）

イ. 北陸線「はくたか」を中心としたダイヤ改正を実施（17年12月10日）

ウ. アーバンネットワークを中心とした全社的なダイヤ改正を実施（平成18年3月18日）

- ・ご利用実態を踏まえた停車時分の見直し
- ・主要ターミナル駅において、乗り継ぎなど利便性を考慮した停車時分の設定
- ・主な接続駅などの手前の区間において、余裕を考慮した運転時分の設定

これにより新快速列車の定時運転率（※）は、6割程度から9割程度に改善

（※）定時運転率：定時（1分未満の遅れ）で運転した列車の全列車に占める割合

■議題9 安全関連投資（地域社会と連携した安全対策の推進）

【安全諮問委員からの主なご意見】

- ・安全投資について、JR他社と比較して、単純な金額だけではなく線路延長や輸送人キロなど物理的な他社の規模に対して、JR西日本がどうだと示せないか。
- ・安全投資については、安全性向上計画に明確に記載されているが、自社による安全投資以外にも、防災対策や連続立体交差などについては、河川管理者とか自治体と連携して行っている事実がある。これらによって自社の保安度が向上するのであるから、JR西日本としても積極的に働きかけていくべきであるとともに、その実施状況等もこの中に含め、世の中にも見えるようにすべきである。
- ・ハード対策は重要であるが、それだけでは事故はなくなる。社員だけでは無理なものもあり、社会への協力をうまく取り入れるべきである。踏切事故やホームからの転落事故の防止などはJR西日本単独では困難な面もあるが、社会にアピールすることで安全文化を築き上げていく、そういう取り組みも進めるべきである。
- ・新幹線のホーム柵についてはどうか。JR東海内の駅には設置されており、JR西日本にはないので不安定に感じる。新幹線にはあっても良いのではないか。

【安全諮問委員会としての提言事項】

- ・安全投資は、社員やお客様が実感できるような対策について、効果的に行うこと。
- ・防災対策や連続立体交差などについては、河川管理者や自治体に積極的に働きかけること。
- ・新幹線のホーム柵についても設置の検討を行うこと。

【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

- ・第4回安全諮問委員会（平成17年12月21日開催）において、JR他社との安全投資額の比較について資料提出し、全体投資額に対する安全関連投資比率、営業収益・利益等に対する比率については他社と比べて遜色はないことを報告。

- ・連続立体交差などの自治体との連携についても積極的に取り組んでいることを報告。

- ・第5回安全諮問委員会（平成18年3月6日開催）において、事故後に社員の意見等を受けて支社等で実施した設備の新設・改良及び修繕の主な実績を報告。

- ・安全投資の状況は、これまで車内吊りポスター等でお知らせしてきた。また、その具体的内容も含めて「鉄道安全報告書」の中で平成19年6月から公表中。

- ・当社は、踏切事故、線路内立入りによる事故、ホームからの転落事故の防止措置として、踏切設備の改善、線路防護柵の整備、ホームの非常停止ボタンの設置などの対策を講じてきた。あわせて、踏切事故防止キャンペーンなどを通じて、お客様や住民の皆様のご理解とご協力を得るための啓蒙活動も行ってきた。

さらに、これまでの取り組みに加え、「鉄道安全報告書」の中でもお客様等にご協力を求めることとした。（平成19年6月から）

- ・新幹線ホーム柵については、のぞみ停車駅4駅（岡山・広島・小倉・博多）に設置を決定した。（平成20年春完成予定）

(2) 安全性向上を図るため、新たに検討することとした項目

■議題10 睡眠時無呼吸症候群（SAS:Sleep Apnea Syndrome）対策

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 定期的な資質管理の際に、SASは、これまで本人の申告によるチェックシート及びBMIの判定により実施しているが、これからは基本的には簡易検査を全員に義務付けてはどうか。

〔安全諮問委員会としての提言事項〕

定期的な資質管理の際に、睡眠時無呼吸症候群（SAS）の簡易検査を全員に義務付けること。

〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

- ・ これまでの検査に加え、全ての運転士に対して、原則3年に1度の簡易検査を実施することとした。（平成18年4月から）
- ・ 新たな検査手法に関する情報収集に努め、より効果的な検査手法の検討を行うこととした。

■議題11 安全研究所の設置

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 今までのように、鉄道総合技術研究所などの部外組織に多くの研究開発を任せる方針を変え、自社のニーズに合った独自の研究所を社内に持つべきである。JR西日本の安全の取り組みに基づいた、ヒューマンファクターに特化した研究所が良いのではないかと。
- ・ 社内に専門家集団を持つことは大切であり、その際には役割と権限をはっきりさせることが重要であると考えます。
- ・ 日本には安全工学科ではなく、安全学というものがまだしっかりと根付いていないが、今こそ必要な組織である。
- ・ ニーズがあってつくるのはすばらしいことである。航空分野では、総合安全推進委員会として社長直属の組織としてつくったことにより、安全施策が大変進んだ経緯がある。

〔安全諮問委員会としての提言事項〕

自社のニーズに合った独自の組織として、役割と権限を明確にした研究所を社内につくること。

〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

鉄道の安全性を高めるためのマネジメントの仕組みやヒューマンファクター及び保安システムの面からの安全性向上に役立つ研究に取り組む「安全研究所」を、他部室から独立した組織として設立。（平成18年6月23日）

■議題12 事故資料展示施設

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 事故の怖さを実感させることは鉄道だけではなく大切なことであり、最近ではマイナス面も残していこうという流れもあるが、事故の記録を後世に伝えることは教育以上に必要なことと考えている。失敗の科学など、是非、事故の怖さを実感させることを考えてほしい。
- ・ JR東日本、ANA、日本航空も風化防止対策を考えている。負の遺産の伝承は是非考えるべき。

〔安全諮問委員会としての提言事項〕

事故を風化させず、安全教育にも活かすことができる、事故の記録を後世に伝える施設を社内を設置すること。

〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

福知山線列車事故を将来にわたって社員一人ひとりが重く受け止めるとともに、過去の事故から得られた教訓を体系的に理解することを目的とした「鉄道安全考動館」を社員研修センター（吹田市）内に設置。（平成19年4月開設）

■議題13 乗務員の日常的な管理・指導方法

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 日常的な添乗指導の結果を、本人にフィードバックすべきである。
- ・ 添乗指導方法であるが、後ろでこっそり見るような客室添乗には反対である。
- ・ 後ろから見るのは卑怯だと意見もあるが、命を預かる運転士達がそれを卑怯と言うべきではなく、実施すべきである。
- ・ お客様の目線で見ないとわからないこともあり、客室添乗は実施すべきである。
- ・ 客室添乗は実施すべきだが、方法論としては、こっそり乗ってチェックするだけに終わることなく、その後すぐに本人に指導することが重要である。
- ・ 客室添乗を実施するのであれば、マイナス評価だけでなく、褒めることにも使ってほしい。基本動作をやらない人の中には、本人がそれをやることを納得していない場合がある。指差確認があまりに多すぎるところもある。形式的なものを減らして、最低限必要なもののみを指定して、後はオプションでやらせることはできないか。
- ・ 技術をある程度身に付けた人には自分の性格を気付いてもらうことが重要である。航空分野で開発された「CRM(Crew Resource Management)訓練」のコンセプトは気付いてもらうことを前提としている。こういう方法論を打ち出してもらうと効果的である。

〔安全諮問委員会としての提言事項〕

日常的な添乗指導、とりわけ客室添乗を行う場合は、その結果を速やかに本人にフィードバックし、本人にとって有益な指導であることを気付かせること。

〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

○日常的な管理・指導

- ・ 添乗結果の「褒める」材料への積極的活用、本人へのフィードバックを徹底することにより、より効果的な添乗とした。特に新任乗務員については、添乗回数を増やすことでフォローを強化した。
- ・ 客室添乗を実施する場合は、結果を速やか本人にフィードバックし、本人にとって有益な指導であることを気付かせる方法等について検討のうえ実施する。

○教育・訓練

- ・ 教育・訓練の充実：訓練を行なう指導者の育成を行うとともに、教育設備を充実し、より効果的な教育が行なえる訓練を実施中。
 - ア. 現実場面を想定した訓練が可能な運転シミュレータの増設
 - イ. 事故の怖さが実感できる教材の充実
 - ・ コンピュータ教材に、事故の怖さが実感できるソフトを追加
 - ・ ビデオ、パソコン等のビジュアル教材を整備
- ・ フォロー研修の制度化：フォロー研修を制度化し、カリキュラムを統一して実施中。
 - ア. 3ヶ月後、6ヶ月後、1年後、2年後研修の実施
 - イ. 定期研修（全乗務員に対し3～5年毎、研修センターで指導監による教育）の実施

■議題14 乗務員点呼の見直し

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 点呼では精神状態をチェックしているようだが、寝不足・体調が悪いなどを気軽に言える雰囲気にならないか。今の状態では軍隊のようで、厳粛でありなかなか言いにくいのではないか。
- ・ 点呼段階では緩めるべきではない。点呼の前段で、ヘルスケアというものがあったら良い。ただし、何か言いたいことが言える雰囲気は必要である。

- ・ 点呼のときに簡単な質問をして、確認することも効果的である。しかし、点呼するほうが上位で点呼される方が下位となっているように感じる。実際に現場で働くのは社員であり、点呼を利用して社員に情報を補充する場であるべきだ。
- ・ 乗務員より全体を把握できる点呼執行側（当直）のほうが情報量が多いので、当直から乗務員に対してブリーフィングするのが当然と思う。組織の情報は本人に申告させるのではなく、組織側から伝えることが重要である。
- ・ 組織の情報は掲示してある。情報は受身ではなく、自分で確認させるほうが記憶にも残るし、主体的に情報に関与する、自分で集めることのメリットもある。軍隊形式に違和感を覚える方もいるが、参加型ブリーフィングに近いものでもあると思う。自分に必要な情報をメモすることは、むしろ上から与えられるブリーフィングより良い面がある。
- ・ ポイントを絞った危険予知トレーニング（ワンポイントKY）的なものを点呼の際に行えないか、また、本人に考えてもらう方法など、例えば注意箇所を乗務員に言ってもらって、それを係長と乗務員が相互に確認するやり方を探り入れられないか。
- ・ 現在行われている大阪車掌区の点呼は対話形式であり、要注意のポイントなども伝達されており、よかったと思う。

【安全諮問委員会としての提言事項】

- ・ 乗務員が必要とする情報が漏れなく伝わるよう、乗務員に不足している情報を当直が補えるような双方向の点呼とすること。
- ・ ワンポイントKYなど、要注意作業への意識付けを行うための工夫をすること。

【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

- ・ 乗務員の点呼については、現在も各区所において、以下のような工夫・改善に取り組んでいる。

【点呼で工夫している事例】

- ・ 過去の事件事例や要注意ポイントに対する試問
- ・ 行路毎の要注意ポイントの相互確認
- ・ パソコン等を活用したKYT（危険予知訓練）、信号・機器類の模型を活用した模擬演練等

- ・ 点呼において必要な情報を提供し、乗務員の不安要素を取り除くことを目的に、これまでの点呼に加え、一部区所で実施してきた要注意ポイントの相互確認や乗務員の不安点等へのアドバイスを取り入れた点呼を、全社的に展開中。（平成19年度から）

■議題15 運転士のモチベーション向上策

【安全諮問委員からの主なご意見】

- ・ パイロットは半年毎に試験をし、10年、20年と続けるのは大変な努力の賜物である。パイロットのウィングマークをシニア用に少し色を変えたことがあり、これは意外に効果があったと評価された。自分で気付いて貰わなければならない。
運転士の中にも10年、20年と経験のある方が多くいらっしゃると思うが、自分でその経験に確信を持たねばならない。
- ・ 運転士は、長く続けることがステータスになっていないのではないかと。長く続けていることが自分でも意識でき、周りにもわかり、誇りになる様な仕組みが必要である。例えば、昇進していくにつれて、環状線の運転士、特急列車の運転士、新幹線の運転士となるようなルートなど。
- ・ 階級名を「指導運転士」「優良運転士」等にしてはどうか。そういう分かりやすい名前だと、対外的にもいい加減な運転はできない。本人の意識も高まる。
- ・ 階級名を「1級」「2級」と付けている民鉄もある。

- ・ 制服についてであるが、同じ運転士、車掌の制服が違うのは感心しない。お客様に見せるものではなく、社員同士が自覚できれば良いので、小さなバッジやワッペンが良いと思う。お客様が制服を見て、「新人の運転士だから嫌だ」では困る。
- ・ 制服・制帽について、航空では機長、副操縦士等は分けている。ある程度違っていても違和感はない。むしろ尊敬され、運転士のモチベーションに繋がるのではないか。
- ・ 指導員になれば先々こうなるのだというものを長期的に示せれば良く、必ずしも手当だけがモチベーションに繋がるものではない。
- ・ 運転士には、操縦が難しい機関車を運転したいとの共通の空気がある。
- ・ 実質的な待遇面も大切だが、そういうプロ意識を少しでも大事にすることが必要である。

【安全諮問委員会としての提言事項】

- ・ 運転士のモチベーション向上に繋がる仕組みを構築すること。
- ・ 指導員の待遇面や制服等での意識付けを行うこと。

【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

- 運転士がキャリアアップしていく仕組みをより明確化し、指導操縦者の位置付けを向上することで、運転士に目標を持たせることとする。
 - ・ 手当の改善及び新設（平成18年6月）
 - ・ 運転士のキャリアアップの仕組みの明確化
 - ア. 運転士となるまでの在職年数の見直し（平成19年度から）
 - イ. 新幹線運転士への運用、特急列車への乗務、機関車等異車種への転換等などの深度化
 - ・ 指導操縦者（※）の位置付け向上
 - ア. 腕章の貸与による意識付け（平成19年度上期中を予定）
 - イ. 指導操縦者研修の新設による動機付け（平成19年5月から）
- （※）指導操縦者とは、他の運転士に指導を行うことができる指定された運転士のこと
- 運転操縦技術向上の取り組みにより、常日頃から運転士がモチベーション向上に繋がる仕組みを拡大。（平成19年度から）
 - ア. 優れた運転操縦技量を持つ社員を褒める取り組み
 - 例）区所内競技会の優秀者を表彰
 - イ. 優れた技能を後輩に継承する機会の設定
- 全社員に対するモチベーションの向上を図るため、安全確保に向けた地道で継続的な努力を続ける社員に対する表彰制度「安全推進社長表彰」を新設。（平成18年12月）

■ 議題16 運転士のモラルの維持向上（班制度）

【安全諮問委員からの主なご意見】

- ・ 先輩が後輩の仕事だけでなくプライベートや、将来のキャリアアップについての相談に乗る、ということ会社指定で行う制度が導入されているところもあり、乗務員5～10人に1人の上司を置く、という体制が取れないのであれば、そういったメンター（優れた指導者。助言者。信頼のおける相談相手）を指定し、インフォーマルな組織作りも効果的ではないか。
- ・ 航空会社では、組織ではなく個人個人で仕事をしており、悩みがあってもいきなり区長の所に行くにくい。そこでお互い助け合おう、ということで班を作った。そうすると「組織の一員である」という意識が高まり、やがて技量の相談へと拡大していき、班長が親身になって話を聞くようになった。そういう関係は非常に大切である。
- ・ 乗務員区所は人数が多くて目が届きにくい。管理職とは別の班を作ること検討して欲しい。
- ・ 指導運転士1人の下に10人を固定し、継続的にその10人を指導するという形にしてはどうか。

【安全諮問委員会としての提言事項】

運転士のモラルの維持向上を目的とした「班制度」などについて検討を行うこと。

【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

- ・これまで区所内で効果的に機能しているグループ（小集団）活動の推奨事例を水平展開中。
- ・業務改善活動について、現在の自主的なグループ活動から、成果が見込める業務研究を労働時間として扱うなど、更なる業務改善への取り組み・社員の自発性向上に向けた支援の実施と充実を図っている。

■議題17 社員間の連携（チームワーク）強化

【安全諮問委員からの主なご意見】

- ・スキルを上げて個人を強くするのはよく分かるが、チームワークという視点が抜けているように感じる。人間は行動を同じくすれば、100の力が120になることもある。利用者は運転士と車掌のチームワークができていると思っている。なお、チームワークだけなら馴れ合いになってしまうので、個人の能力を高める取り組みとチームワークとが両立するような仕組みを作るべきである。

【安全諮問委員会としての提言事項】

乗務員の日常的な管理・指導方法の検討に加えて、チームワークの強化をテーマとした検討を追加すること。

【提言に対するJR西日本の検討・実施状況】

- 乗務員間の連携強化を図るため、これまで以下の取り組みを行ってきた。
 - ア. 異常時における運転士による車内放送の実施
 - イ. 始発駅における運転士による車内放送の実施（一部列車で実施）
 - ウ. 運転士・車掌合同による訓練の実施（一部区所で実施）
 - エ. 運転士・車掌間の相互意見交換会の開催、など
- これまでの取り組みに加え、車掌と運転士が「一つの列車を運行するチーム」との意識を持ち、異常時等に最大限の力を発揮することを目的に、以下の取り組みを実施した。
 - ・互いの業務内容の理解
 - ア. 運転士の業務内容（概要）を車掌養成時の教育カリキュラムに追加（平成19年度から）
 - イ. 近隣の車掌区所と運転士区所での意見交換会の実施（平成18年度から）
 - ・チームとしての訓練強化
 - 近隣の車掌区所と運転士区所間で異常時合同訓練の計画的な実施（平成18年度から）
 - ・チームとして安全を高めるルールへの見直し
 - ア. 運転の途中で停止した場合の乗務員間の連絡ルールの見直し（平成19年3月から）
 - イ. 停止位置修正時の乗務員間の連絡ルールの見直し（平成19年5月から）
 - ・チームとしての意識醸成
 - ア. 始発駅における氏名交換の実施（平成19年3月から）
 - イ. 駅改良工事等にあわせ、可能な範囲で詰所（乗務員が休憩等を行うためにホーム等に設置されたスペース）を統合化（随時実施）
- 指令員（新大阪総合指令所）と乗務員との連携強化を目的とした意見交換会の実施（平成18年7月から）。

■議題18 専門家の育成

【安全諮問委員からの主なご意見】

- ・乗務員を指導する立場の指導者層が本当に実務を理解しているのかというのを痛切に感じる。この指導者層には高い専門知識が必要であり、適性や実力は厳しく問うべきである。
- ・ATSの設定誤り事象を鑑みると、スペシャリストが減少している現状を痛切に感じる。
- ・高い技術や技量を持った運転士が評価されなかった雰囲気が背景にあると思っており、短期的に改善できるものではないが、しっかりとした長期ビジョンを設定し、各分野で人材を適正に評価し、育成する仕組みづくりが必要ではないか。
- ・ヒューマンファクターの専門家の育成、特に鉄道のシステムと仕事内容に精通したヒューマンファクターの専門家を育てることが急務である。

〔安全諮問委員会としての提言事項〕

- ・ 乗務員を指導する指導者層に対する専門知識の向上策を検討すること。
- ・ 専門的な知識や技術を持つ社員を適正に評価・育成する仕組み作りを検討すること。
- ・ 鉄道における専門分野の人材育成が大きな課題であり、今後の安全諮問委員会のテーマの1つとして検討してもらいたい。

〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

- ・ 第9回安全諮問委員会（平成19年3月20日開催）において、専門的な技術者の育成についての取り組み状況を報告。
- ・ 会社全体としてより一層の技術力向上を図るため、専門的で高度な技術等に関する業務及び指導を行う「専門職」制度を新設する予定。（平成20年4月導入予定）
- ・ 専門家の育成は引き続き重要な課題であると認識しており、着実に取り組んでいく。

■議題19 設備情報の共有化

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 図面の管理、帳簿類の整備・整理を適切に行うことが、安全性・信頼性の向上に必要不可欠である。
- ・ 各系統で整備している設備管理台帳のキロ程は、線路平面図と必ずしも統一されていない状況にあるため、関係箇所が共有できるしくみを構築してはどうか。
- ・ 部門間の連携を図り、正確なデータの作成とデータ共有のしくみ作りが必要である。
- ・ データは変化していく情報であるのでシステム構築後のデータ更新等メンテナンスが大切である。
- ・ 設備台帳を管理する部門や一部の社員だけでなく、幅広い共有・活用方法を検討してはどうか。

〔安全諮問委員会としての提言事項〕

部門間の連携を図り、図面等の正確な情報を共有できるしくみを検討すること。

〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

- ・ A T S設計時の正確なデータ作成と共有のためのしくみを構築（平成19年4月）。
- ・ 全社で共有できる高精度な線路平面図を作成。この線路平面図を基に、地理情報システムを活用して各種設備の位置情報を集約・一元管理し、ネットワークを介して関係箇所が共有できるシステムを構築予定（平成19年9月完成予定）。

■議題20 会話のミス防止対策

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 会話の中で発生するミスの防止策として、「確認会話」の取り組みがある。日本航空が過去の事故事例をもとにした「確認会話」の事例集を作成している。参考としてはどうか。
- ・ 過去の事故事例を冊子等にして社員に配布し、繰り返し活用していくことが大切である。
- ・ 事例集を見れば社員は一定の理解はできる。大切なのは実場面でできることであり、そのためには、訓練等を通して繰り返し実践してみる。ロールプレイングが有効である。
- ・ ある業界では、職場毎に定期的なロールプレイングを行い、その状況等を職場長が確認する仕組みを構築している。

〔安全諮問委員会としての提言事項〕

会話の中で発生するミスを防止するため、航空業界等で実施されている「確認会話」の導入を検討すること。また、確認会話の指導方法を工夫すること。

〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

- ・ 過去の事故を踏まえ、事故につながりやすい会話事例を抽出し、送り手側、受けて側双方の「望ましい会話例」を記載した「確認会話事例集」を作成。（平成19年5月）
- ・ 鉄道の業務に携わる社員に配布するとともに、訓練等で実践していく。（平成19年5月から）

■議題21 「指差・喚呼」の実行

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ JR西日本が取り組み始めている「指差・喚呼」の実行は、安全の確保に最も大切な行動と「安全憲章」に謳われているとおり、事故防止に有効である。
- ・ 「指差・喚呼」は、エラーを減らす効果があるがゼロにはならない。また、会社が行う事故防止の取り組みの主体となってはならない。
- ・ 設備改良や仕組みの改善などが実施されないまま、「指差・喚呼」が押し付けられるような感覚を社員が持たないよう心掛けることも必要である。
- ・ 「指差・喚呼」の目的や効果等について社員が理解したうえで取り組みを展開すべき。
- ・ 「指差・喚呼」の実行によりミスの防止効果が期待できる作業や動作について分析し、より良い「指差・喚呼」へ見直していくことも必要である。
- ・ 鉄道に従事する社員全員が取り組むことで安全風土として定着していくのではないかと。

〔安全諮問委員会としての提言事項〕

「指差・喚呼」の実行は、事故防止に有効である。「指差・喚呼」の目的や効果等を社員に十分理解させたうえで取り組むこと。

〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

- ・ 「指差・喚呼」の目的とその効果について説明したDVDと資料を作成し、鉄道の業務に携わる社員に周知。(平成18年12月)
- ・ 安全の確保に最も大切な行動とされる「指差・喚呼」の効果等について、職場でのディスカッション等を通じて社員に十分理解させ、納得性を高めるとともに、より効果的な「指差・喚呼」への見直しを図る。(平成19年3月から)
- ・ 社員一人ひとりの「指差・喚呼の実行」と、会社が実施するソフト・ハード両面の取り組みの双方向の取り組みを通じて安全性を高め、「指差・喚呼」に関するオンリー・ワン企業グループを目指すこととした。(平成19年4月から)

■議題22 安全性の評価手法

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 「安全性向上計画」の各項目について、進捗状況に対する評価(プロセス評価)を行い、課題を抽出して改善を図っていくことで、更なる安全性の向上に取り組むべきである。この「安全性向上計画」の進捗状況のプロセス評価は、重要な評価指標の一つである。
- ・ 鉄道の安全の基本は定時運行であり、定時運転率を指標としてはどうか。
- ・ 社員の受け止め方、意識の変化についても調査することが必要である。
- ・ お客様が鉄道の安全性について評価することは難しいが、評価の視点として、社外の目線を大切にし、ご利用者の声は取り入れるべきである。
- ・ (財)鉄道総合技術研究所の研究成果である「鉄道における組織・職場の安全風土評価手法」などを参考としてはどうか。

〔安全諮問委員会としての提言事項〕

安全性向上を図るため、当社の安全性を評価し、課題を抽出、改善を図っていくことが必要である。この安全性を評価する手法について、定時運転率、アンケートなどによる評価手法を検討し、導入すること。

〔提言に対するJR西日本の検討・実施状況〕

「安全性向上計画」自体のプロセス評価、定時運転率、風土・意識の調査による評価等について、現在、具体的な内容について検討中。