

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 [ビジネス・アシュアランス・ジャパン](#)株式会社

Date: 2021-03-01

本総括サマリーは 2019-2020 年度(2019 年 5 月-2021 年 2 月)第三者評価報告書本編 (document No. PRJC-523707-2015-AST-JPN Rev. 2 Date: 2021-04-08) 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 による第三者評価を 2015 年度から受審している。

2019 年度からは一連の評価期間を 2 年間と変更し実施することとなり、2020 年度末をもって全体評価を行っている。よって、今回の対象期間は、2019 年 5 月～2021 年 2 月である。

DNV は引き続き、2 年間をかけ、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、2015 年度から実施している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 2019-2020 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（JR 西日本）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。2019 年度は現地における対面での監査に同行した一方、2020 年度は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、Web リモート手法にて実施する監査に同席している。2019 年度、2020 年度いずれの手法においても、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 2019 年 5 月～2021 年 2 月

【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、内部監査同行等を通じて確認した。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・運用することを JR 西日本に求めている。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おり、引き続き弛まぬ取組を期待する。

2019 年度は、過去の評価と同様に主に JR 西日本の内部監査に現地同行する形で評価を行っているが、2020 年度は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、内部監査が Web リモート手法を用いたことに伴い、第三者評価も Web リモート監査に同席する形で、継続して安全の取組の実施状況を確認した。

評価全般の意見としては、過去所見について改善を進め「完了」と評価するものが増えたことは評価できる。今後もなお一層の完了に向けてのスピード向上に期待したい。一方、JR 西日本が今回採用した Web リモート監査の手法は有効であったと思われるが、現場自体の営みを直接確認できないことから、全体像を捉えた的確な評価を行うための内部監査の仕組みとしては、一定のリスクが潜んでいる可能性があることに注意を要する。しかしながら、2021 年度以降も新型コロナウイルス感染症の影響は避けられないと思われるため、Web リモート手法を内部監査の活動における第一選択としつつ、潜在リスクを見逃さない効果的な ICT 手法のさらなる探求が今後も必要となってくるものと思われる。

2019-2020 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あることから、今回も幾つかの所見を発行している。2020 年度はリモート監査への同席という、従来の評価手法を変更した要素もあり、新規所見数は少ない結果であった。ただし、新たに発行した所見数が少ない背景には、今回確認した幾つかの事案は過去所見の内容・原因と類似のものと判断し、重複を避けるために新たな発行を行わなかったという経緯もあった。

このような背景を踏まえつつも、2 年間の総合評価としては、過去所見の改善を進め完了評価が増えたこと、数の大小で判断することではないものの新規所見数が少なかったことを鑑みると、JR 西日本の安全管理体制は改善が進んでおり、システムが有効になってきていると判断できる。一方で、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。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 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 2019-2020 年度評価所見件数

分類	所見件数		
	2019 年度	2020 年度	合計
改善を必要とする事項	0	0	0
改善が望まれる事項	13	2	15
高く評価する事項	5	2	7
改善を推奨する事項	1	5	6
合計	19	9	28

(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。

表 5 つの改善領域

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】			

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 西日本グループ鉄道安全考動計画 2022」の「組織の安全管理の充実」を踏まえ、無理・無駄のない仕組みづくりに向けた取組は継続して進められている。特に、安全管理体制の適用範囲や基準について「安全マネジメント推進規程」内で定めるとともに、本社・支社における安全管理体制の構築・運用に関わる具体的な取組を「鉄道安全マネジメントブック」に反映している。さらに、現場の安全管理に求める観点や基準を示した「現場長の安全マネジメントの手引き」を作成し、現場長として注力すべき安全管理の適用範囲を明確にした上で、さらなる高みを目指すための取組を進めている。また、G 会社に対しても求める安全管理体制の基準を提示するとともに、安全管理体制の構築と改善に向けた G 会社への支援が進められている。これらのことで安全管理体制のシステムがより有効になってきていると評価できる。有効性のさらなる向上に向け、引き続きの活動を期待する。

<2019-2020 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 2019-1-2>「人は自分がメリットを感じないことについて積極的に取り組まない」という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が望まれる。

<改善が望まれる事項 2019-3-1>安全重点目標の達成度の判定について、組織内で容易に判定可能なものとそうでないものとのばらつきが存在しており、引き続き改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2019-10-1>無理・無駄なく、効果的な安全教育の仕組みを実現する観点から、安全教育に関する受講履歴等の管理の仕組みについて改善が望まれる。

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、2015年の第1回第三者評価から継続して課題と捉えているが、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、2019-2020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た。ただし、目に見える効果を発揮しているとの判断には至っていないため、最適化したリスクアセスメントプロセスに到達できるよう、PDCAを回しながら継続的な運用を期待する。

<2019-2020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 2019-7-4>「鉄道事業者として制御可能な範囲とする」と定めたリスクアセスメントの対象について、「公衆等の意図的な行動からの事故発生シナリオ」は対象外と判断しているケースがあり、拡大解釈の運用状況が見受けられるため、改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2019-7-5>発生した事象について、当事者からの未報告や報告内容に不備があった事例が散見されており、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が望まれる。

<改善が望まれる事項 2019-10-2>リスクアセスメント標準で意図された現業機関でのリスクアセスメント実施体制を構築・維持するための、現業機関への安全推進担当者育成プログラムの改善が望まれる。

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>

内部監査（安全管理体制監査）が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、レビューや監査員の能力評価等の品質管理の仕組みも継続運用されている。過去の改善所見の多くが完了となるなど監査プロセスの有効性は向上していると評価できる。今後も引き続きの活動を期待する。

<2019-2020 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 2019-11-2> 安全マネジメントの有効性監査について、効果的に実施されているか懸念があり、実施方法について改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2019-11-3> C 層インタビューの実施方法について、その目的が効果的に達成できているか再確認するとともに、必要に応じて関連手順書の記載内容を整理するよう改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2019-11-4> 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・チェックリストを策定し、監査の品質確保・力量向上に向けて効果的に活用されるよう改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2019-11-5> 支社等の内部監査の結果について、本社主管部へのタイムリーな報告が確実に実施されるよう改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2020-12-1> 内部監査指摘に対する被監査部門の改善方針等に対する受入検証の仕組みの改善が望まれる。

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>

有効なルール策定に向けたプロセスは以前から取り組んでおり、多くの現場等の意見を収集して 2019-2020 年度も継続して実施しているが、「G 会社との信頼感あるコミュニケーションの実現」の所見のほか、2019 年度の所見にて「他の運輸事業者との必要な情報伝達の確実な実施」や「安全ミーティングで得た検討課題を体系的に検討する仕組みの改善」を発行しているなど、引き続き強固に改善に取り組むべき領域と認識している。

<2019-2020 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 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に改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 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に改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 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に改善が望まれる。

<改善が望まれる事項 2020-6-1> 現場での安全マネジメントの取組の体系を整理・共有しないと、各種取組への参画や支援を行う上で、認識合わせの障害となることが懸念される状況が見られ、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、本質的な課題を的確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組が行われているが、「過度な組織的防衛的・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できていない。引き続きフォローアップ評価を続けることとする。

<2019-2020 年度評価所見>

期間中、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、いくつかの所見に対して完了と評価した。

(2) 高く評価する取組

2019-2020 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有効な安全管理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」の分類で、高く評価する。特に「有効な安全管理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. 【有効な安全管理構築に取り組んでいる事項】

＜高く評価する事項 2019-1-1＞ 実態に即した安全管理システム構築に向けた取組事例があり評価できる。

＜高く評価する事項 2019-11-1＞ グループ会社向け安全管理監査手引書では、被監査側と監査基準の目線合わせ及び適合性確認のための良いツールで、チェック機能の改善事例として評価できる。

＜高く評価する事項 2020-3-1＞ 中長期目標である[JR 西日本グループ鉄道安全考動計画 2022]で示される新幹線管理プロセスでのハード対策、ソフト対策に着実に取り組まれていることが確認でき評価できる。

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 2019-7-1＞ ヒューマンファクターに関するリスクアセスメントに有効な運用事例があり評価できる。

＜高く評価する事項 2019-7-2＞ 様々なリスクや機会を効果的に捉えて改善に取り組む仕組み構築が進められている事例があり評価できる。

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 2019-6-1＞ 輸送の安全確保の情報共有化の環境整備と人的ミスによる事故等の未然防止対策事例があり評価できる。

＜高く評価する事項 2020-6-2＞ 心理的安全性への取組の一環として系統毎のオフィスレイアウトの廃止や入りやすく開放的なオフィスの環境づくりを実施している事例があり、安全管理への好影響が確認でき評価できる。

(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。このような内容についても、今後は体系的に JR 西日本として採否を検討し、安全管理の 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 2019-2020 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。

- ・現地における内部監査の改善が期待される。(2019 年度)
- ・新型コロナウイルス感染症への対応を安全管理体制の中に明確に位置付けた上で、取組を推進することが期待される。(2020 年度)
- ・過去の教訓の周知や教育の仕組みについて、C 層等の若年社員にわかりやすく伝えていくための取組に改善が期待される。(2020 年度)
- ・良い仕組みや運用事例などのストロングポイントを水平展開する強固な仕組みが期待される。(2020 年度)
- ・過去の第三者評価にて指摘した所見のフォローアップの強化が期待される。(2020 年度)
- ・現場の声を吸いあげ、タイムリーにフィードバックする仕組みの強化が期待される。(2020 年度)

(4) 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 年度 評価結果	2016 年度 評価結果	2017 年度 評価結果	2018 年度 評価結果	合計
完了	25(18)	12(9)	5(1)	6	48
完了に向け実行段階	3(13)	2(7)	3(4)	0	8
完了に向け計画段階	0(0)	0(0)	0(3)	0	0
計画の再検討が必要	0(0)	0(0)	0(0)	0	0
評価対象外	1(1)	0(0)	0(0)	0	1
他の所見へ統合	3	2	0	1	6
合計 (累積)	32	16	8	7	63

※ () 内は 2018 年度のフォローアップ評価時の件数

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報告書本編の 4 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）」

今回、新たに「他の所見への統合」というカテゴリーを設けた。この理由は、2015年から2018年までの「改善を必要とする事項」及び「改善が望まれる事項」の所見のうち、計14件が2019-2020年度の評価終了時点で引き続き未完了となっているが、これらの原因を系統毎に体系的に分析すると、幾つかの所見は共通の原因系になっていることがJR西日本から示された。これらの所見については、対策の方向性が他の所見のものに包含され、改善処置は同一となる見解とのことであった。統合・整理された所見で必要な対策はすべてカバーされることから、DNVとしてもそれらに焦点をおいた改善活動が望ましいと判断した。

（改善状況及び統合・整理の妥当性評価の詳細は、報告書本編の4章3項のフォローアップ項を参照）なお、統合・整理される所見は、完了ではなく引き続き継続的改善が実行される統合整理先の所見に包含し、フォローアップ事項として取り扱うものである。

2 最後に

今回の第三者評価報告は、2019年度と2020年度の2年間の全体報告書となる。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：評価結果一覧表

領域	評価所見		前回評価 (2018年度)	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	2015-13-2、 2019-6-3へ 統合・整理
	2015-2-1	安全の浸透度（文化成熟度）を正しく把握	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	—	—
	2015-3-2	状態目標を容易かつ明確に測定可能とする	—	—
	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 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	—	—
	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
	2016-3-2	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	—	—
	2016-8-3	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 計画 A 実行 A

1 安全管理体制の 整備・有効性向 上	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	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B	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	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
	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	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	実行に向け 計画段階 計画 B 実行 C	完了 計画 A 実行 A
	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 計画 A 実行 A

領域	評価所見		前回評価 (2018 年度)	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 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	2015-7-2 へ 統合・整理

2 リスクアセスメント 等の改善向上	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	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B	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	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B	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 A 実行 B	完了に向け 実行段階 計画 B 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 A 実行 B	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	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B	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	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 A 実行 B

2 リスクアセスメント 等の改善向上	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	完了 計画 A 実行 A
	2019-7-4	公衆等の意図的行動による事象をリスクアセスメントの対象外と解釈する運用状況の改善	—	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	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 (2018年度)	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 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 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	—	—

3 安全管理体制監 査（内部監査） の有効性向上	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	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B	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	完了 計画 A 実行 A	—
	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	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B	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	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 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	—	—
	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	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B	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	

3 安全管理体制監 査（内部監査） の有効性向上	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

領域	評価所見		前回評価 (2018年度)	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働組合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 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

4 組織内外でのコミュニケーションプロセスの改善	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	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	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 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	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B
	2018-6-1	改善の取組が遅滞なく完了したこの見える化	—	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
	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
	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組の体系の共有	—	新規

領域	評価所見		前回評価 (2018年度)	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	完了に向け 実行段階 計画 A 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 (2018年度)	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 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	—	—
	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	完了に向け 実行段階 計画 A 実行 B	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