

安全諮問委員会 中間とりまとめ

平成18年7月25日

西日本旅客鉄道株式会社

1 . 安全諮問委員会の概要	
(1) 安全諮問委員会規程	1
(2) 安全諮問委員会構成メンバー	3
2 . 安全諮問委員会の経過	
(1) 安全諮問委員会開催実績（議題等）	4
(2) 安全諮問委員による職場視察等実績	6
3 . 安全性向上計画に基づくこれまでの提言及び実施・検討事項	
(1) 風土・価値観の変革に向けた取り組み	
経営理念の見直し	7
安全憲章の見直し	8
社員間の連携強化（チームワークの強化）について	8
(2) 「事故の芽」等の報告に対する対応方の是正	
「事故の芽」等が報告しやすい工夫について	9
「事故の芽」等の報告に対するフィードバックについて	10
(3) 教育・指導のあり方を見直し	
乗務員の定期的な適性・資質管理について	10
睡眠時無呼吸症候群（SAS）対策について	11
乗務員の事故再発防止教育について	11
乗務員の日常的な管理、指導方法について	12
乗務員点呼について	13
運転士のモチベーション向上策について	14
運転士のモラルの維持向上（班制度）	15
(4) 情報伝達・共有のあり方を見直し	
経営トップと現場とのコミュニケーションの改善	15
(5) 事故再発防止に向けた新たな取り組み	
安全研究所の設置について	16
事故資料展示施設について	16
(6) 運行面・設備面での安全対策	
タイヤについて	17
安全関連投資について	17
(7) その他	
専門家の育成の必要性について	18
【別紙】 1 ～ 3	19
4 . 中間とりまとめにあたっての安全諮問委員のご意見等	22
5 . 安全性向上計画 進捗状況	

1. 安全諮問委員会の概要

(1) 安全諮問委員会規程

安全諮問委員会規程

(目的)

第1条 安全諮問委員会は、福知山線列車事故の重大性に鑑み、再発防止策の徹底を図るとともに、安全対策全般について社長の諮問にこたえることにより、安全を旨とする企業風土の構築をはじめとする、鉄道の安全性向上に資することを目的とする。

(諮問事項)

第2条 安全諮問委員会は、社長の諮問を受け、安全の体質化と安全対策の基本、ならびにソフト・ハード両面からの安全性向上策について議論し方向性を得る。

- 2 方向性が得られたものについては、社長はこれを着実に実行するものとする。
- 3 委員会において必要と認められる事項については、社長に提起を行うことができる。
- 4 提起された内容については、社長は次回諮問委員会にその対応策等について報告することとする。

(委員)

第3条 安全諮問委員会は、別紙に掲げる委員によって組織する。

- 2 委員会には、社長、副社長、総合企画本部長、鉄道本部長、安全推進部長が出席する。
なお、委員会が必要と認めた場合は、関係役員、社員等の出席、報告を求めることができる。
- 3 事務局は安全推進部におく。

(委員長)

第4条 安全諮問委員会に1名の委員長を置く。

- 2 委員長は、委員の互選により選任する。

(委員会の開催)

第5条 安全諮問委員会は、1年目は年6回、2年目は年4回開催する。なお、必要に応じて増減することがある。

- 2 委員会は非公開とする。

(任期)

第6条 委員の任期及び委員会の設置期間は2年とする。

「安全諮問委員会」委員

委員長	永瀬 和彦	金沢工業大学 機械工学科教授
委員	石橋 明	日本ヒューマンファクター研究所 研究開発室 室長
委員	井村 雅代	井村シンクロナイズドスイミングクラブ 代表
委員	小塚 修一郎	住友金属工業株式会社 取締役
委員	小山 徹	元埼玉大学 教授
委員	芳賀 繁	立教大学 現代心理学部心理学科教授

(五十音別・敬称略)

(2) 安全諮問委員会構成メンバー

「安全諮問委員会」委員

委員長	永瀬 和彦	金沢工業大学 機械工学科教授
委員	石橋 明	日本ヒューマンファクター研究所 研究開発室 室長
委員	井村 雅代	井村シンクロナイズドスイミングクラブ 代表
委員	小塚 修一郎	住友金属工業株式会社 取締役
委員	小山 徹	元埼玉大学 教授
委員	芳賀 繁	立教大学 現代心理学部心理学科教授

(五十音別・敬称略)

会社側出席者

【第1回～第3回】

代表取締役社長	垣内 剛
代表取締役副社長	山崎 正夫
代表取締役専務取締役鉄道本部長	池田 靖忠
代表取締役専務取締役総合企画本部長	丸尾 和明
常務執行役員鉄道本部安全推進部長	村上 恒美

【第4回】

代表取締役社長	垣内 剛
代表取締役副社長	山崎 正夫
代表取締役専務取締役鉄道本部長	池田 靖忠
代表取締役専務取締役総合企画本部長	丸尾 和明
常務執行役員鉄道本部安全推進部長	西川 直輝

【第5回以降】

代表取締役社長	山崎 正夫
代表取締役専務取締役鉄道本部長	池田 靖忠
代表取締役専務取締役総合企画本部長	丸尾 和明
常務執行役員鉄道本部安全推進部長	西川 直輝
(オブザーバー) 社長首席特別補佐	渡邊 晃

2. 安全諮問委員会の経過

(1) 安全諮問委員会開催実績(議題等)

【第1回】

1. 日 時 平成17年6月28日(火) 17時00分から19時25分
2. 場 所 ホテルグランヴィア大阪(鳳凰)
3. 出席者
 <安全諮問委員> 永瀬委員長、石橋委員、井村委員、小塚委員、小山委員、芳賀委員
 <JR西日本> 垣内社長、山崎副社長、池田専務、丸尾専務、村上常務 計11名
4. 議 題
 - (1) 社長挨拶
 - (2) 委員会規程(案)
 - (3) 委員長の互選
 - (4) 「安全性向上計画」の概要説明
 - (5) 今後の進め方
 - (6) 質疑・意見交換

【第2回】

1. 日 時 平成17年8月18日(木) 16時00分から18時25分
2. 場 所 ホテルグランヴィア大阪(鳳凰)
3. 出席者
 <安全諮問委員> 永瀬委員長、石橋委員、井村委員、小塚委員、小山委員、芳賀委員
 <JR西日本> 垣内社長、山崎副社長、池田専務、丸尾専務、村上常務 計11名
4. 議 題
 - (1) 第1回安全諮問委員会議事録確認
 - (2) 会議資料説明
 - ・組織、制度等
 - ・事故の芽
 - (3) 質疑・意見交換

【第3回】

1. 日 時 平成17年11月2日(水) 16時00分から18時45分
2. 場 所 ホテルグランヴィア大阪(鶴寿)
3. 出席者
 <安全諮問委員> 永瀬委員長、石橋委員、井村委員、小塚委員、小山委員、芳賀委員
 <JR西日本> 垣内社長、山崎副社長、池田専務、丸尾専務、村上常務 計11名
4. 議 題
 - (1) 第2回安全諮問委員会議事録確認
 - (2) 第2回提言事項に対する検討結果報告
 - ・運転士の定期的な資質管理について
 - ・日常的な管理・指導方法について
 - ・乗務員のモチベーションについて
 - (3) 第3回委員会議題
 - ・ダイヤについて
 - ・安全関連投資について
 - ・「安全憲章」について
 - ・事故の芽について
 - (4) 質疑・意見交換

【第4回】

1. 日 時 平成17年12月21日(水) 16時00分から18時45分
2. 場 所 ホテルグランヴィア大阪(鶴寿)
3. 出席者
 <安全諮問委員> 永瀬委員長、石橋委員、井村委員、小塚委員、小山委員
 <JR西日本> 垣内社長、山崎副社長、池田専務、丸尾専務、西川常務 計10名
4. 議 題
- (1) 第3回安全諮問委員会議事録確認
 - (2) 第3回提言事項に対する検討結果報告
 - ・運転士の定期的な資質管理等について
 - ・北陸本線のダイヤ改正について
 - ・安全憲章の見直しについて
 - (3) 第4回安全諮問委員会議題
 - ・安全関連投資について
 - ・「事故の芽」の取組状況について
 - (4) 質疑・意見交換

【第5回】

1. 日 時 平成18年3月6日(月) 16時00分から18時45分
2. 場 所 ホテルグランヴィア大阪(鶴寿)
3. 出席者
 <安全諮問委員> 永瀬委員長、石橋委員、井村委員、小塚委員、小山委員、芳賀委員
 <JR西日本> 山崎社長、池田専務、丸尾専務、西川常務、渡邊首席特別補佐 計11名
4. 議 題
- (1) 第4回安全諮問委員会議事録確認
 - (2) 安全性向上計画進捗状況
 - (3) これまでの提言事項に対する検討結果報告
 - ・乗務員の資質管理等
 - ・系統間の連携強化について
 - ・「安全憲章」の見直しについて
 - ・社員の声を受けて実施した主な件名
 - (4) 安全性向上の評価手法について
 - (5) 第6回安全諮問委員会の議題等について
 - (6) 質疑・意見交換

【第6回】

1. 日 時 平成18年4月20日(木) 16時00分から18時35分
2. 場 所 ホテルグランヴィア大阪(鶴寿)
3. 出席者
 <安全諮問委員> 永瀬委員長、石橋委員、井村委員、小塚委員、小山委員、芳賀委員
 <JR西日本> 山崎社長、池田専務、丸尾専務、西川常務、渡邊首席特別補佐 計11名
4. 議 題
- (1) 安全諮問委員会中間とりまとめについて
 - (2) 今後の進め方について
 - (3) 質疑・意見交換

(2) 安全諮問委員による職場視察等実績

J R宝塚線列車添乗(尼崎~宝塚)

- ・日 時 平成17年6月28日(木) 13時00分から15時00分
- ・場 所 尼崎 宝塚(5449M)、宝塚 尼崎(5462M)
- ・参加者 芳賀委員

J R宝塚線列車添乗(尼崎~宝塚)

- ・日 時 平成17年8月18日(木) 9時10分から10時00分
- ・場 所 尼崎 宝塚(5413M)、宝塚 尼崎(5424M)
- ・参加者 石橋委員、小山委員

大阪電車区視察

- ・日 時 平成17年8月18日(木) 10時30分から13時30分
- ・場 所 大阪電車区
- ・参加者 石橋委員、井村委員、小塚委員、小山委員、芳賀委員

新大阪総合指令所視察

- ・日 時 平成17年8月18日(木) 14時00分から15時15分
- ・場 所 新大阪総合指令所
- ・参加者 永瀬委員長、石橋委員、井村委員、小塚委員、小山委員、芳賀委員

山陽新幹線列車添乗(新大阪~岡山)

- ・日 時 平成17年11月2日(水) 12時30分から15時20分
- ・場 所 新大阪 岡山(のぞみ46号)、岡山 新大阪(ひかりレールスター460号)
- ・参加者 石橋委員、井村委員、小山委員、芳賀委員

J R東西線防災設備視察

- ・日 時 平成18年3月6日(月) 13時00分から15時00分
- ・場 所 J R東西線
- ・参加者 永瀬委員長

大阪車掌区視察

- ・日 時 平成18年3月6日(月) 14時00分から15時00分
- ・場 所 大阪車掌区
- ・参加者 井村委員、小山委員、芳賀委員

芸備線沿線視察及び列車添乗(新見~備後落合)

- ・日 時 平成18年4月7日(金) 12時30分から17時30分
- ・場 所 新見~備後落合
- ・参加者 永瀬委員長

森ノ宮電車区等視察

- ・日 時 平成18年4月20日(木) 13時00分から15時15分
- ・場 所 森ノ宮電車区(実設訓練線)、京橋電車区(運転シミュレータ)
- ・参加者 永瀬委員長、石橋委員、井村委員、小山委員

3 . 安全性向上計画に基づくこれまでの提言及び実施・検討事項

これまでの約1年間の安全諮問委員会において各委員から頂いたご提言と、そのご提言に対するJR西日本の実施・検討状況については、以下のとおりである。

(1) 風土・価値観の変革に向けた取り組み

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、きちんと盛り込んで欲しい。
- ・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、そのと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。連携と個人のスキルアップ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、鉄道が非常に重要な役割を担っていることは間違いないので、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実記したほうが良い。
- ・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西日本の実施・検討状況〕

- ・「経営理念」の見直しにあたっては、社員アンケートや職場におけるグループディスカッションを実施し、社員間で議論を重ねるとともに、社外の様々な分野の有識者の方々からも意見を伺い、それらをもとに、「安全」、「存在意義」、「お客様」、「技術・技能」、「社員」、「社会的責任」の六項目から成る「企業理念」を制定した。
- ・現行の「経営理念」がこれまでに果たしてきた役割は大きく、今後とも大切にしなければならない価値観も含まれるが、新たな「企業理念」においては、安全最優先の思想を徹底するとともに、会社発足20年目を迎え、この間の取り組みを振り返る中で、改めて当社の目指すべき方向性、価値観を示している。
- ・名称についても、経営者が制定したという意味合いが強い「経営理念」ではなく、社員と経営者が一体となって作り上げたという思いを込め「企業理念」とした。

- ・「企業理念」の制定「平成18年4月1日」【別紙1】

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」を盛り込んでもらいたい。
- ・主体を明らかにするため、「わが社は、我々は、JR西日本は」など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してほしい。
- ・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。
- ・鉄道にはリスクがあることから、事故がないことを前提とするよりも、リスクがあることを意識することが大切である。

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西日本の実施・検討状況〕

- ・「安全憲章」は、安全確保の要件を示した行動指針として平成17年4月1日に制定したものであるが、この浸透を図りつつある矢先の4月25日に福知山線列車事故を惹き起こしたことに鑑み、事故を決して忘れることなく、最大の使命である安全の確保に向けて、社員一人ひとりが具体的行動を起こせるよう、「経営理念」の見直しとあわせて見直しを行った。
- ・見直しにあたっては、「この事故を決して忘れないこと」、「お客様の大切な命をお預かりしていること」、「事故が発生した場合に対処すべきこと」の3つの視点にこだわって検討を重ねた。
- ・内容については、取締役会の承認を受け、社長名で全社員に通達した。

- ・「安全憲章」の制定「平成18年4月1日」【別紙2】

社員間の連携強化（チームワークの強化）について

〔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様に感じる。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西日本の実施・検討状況〕

- ・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．一部区所における運転士・車掌合同による訓練の実施
 - エ．運転士・車掌間の相互意見交換会の開催 など
- ・今後は、これまでの取り組みに加え、以下の取り組みについて、実施に向けた検討を行う。
 - ア．異常時等における運転士・車掌の連携強化を目的とした、合同の事故防止検討会、訓練会、意見交換会等の開催
 - イ．運転士と車掌の詰所（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）の統合
 - ウ．将来的には、運転士・車掌の相互運用、乗務行路の同一化（列車区における深度化）

（２）「事故の芽」等の報告に対する対応方の是正

「事故の芽」等が報告しやすい工夫について

〔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。

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西日本の実施・検討状況〕

- ・平成 17 年 9 月までに「事故の芽」がマイナス評価の対象ではないことを周知すると共に、11 月には、そのトレースを実施。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」の両面からのフォーマットの見直しを平成 18 年 5 月に実施。
- ・「事故の芽」という名称の定着状況を踏まえつつ、より主旨に沿った名称への改訂を、今後の課題とする。

「事故の芽」等の報告に対するフィードバックについて

〔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、とにかく1回目は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〕R西日本の実施・検討状況〕

- ・「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、平成17年12月から実施。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フィードバック。
 - (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く。

(3) 教育・指導のあり方の見直し

乗務員の定期的な適性・資質管理について

〔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ってい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西日本の実施・検討状況〕

全ての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・技能確認を平成18年４月から実施。

ア．定期研修

指導監が社員研修センターにおいて、１日間の教育を実施する。

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する。また、技能確認については、各箇所の指導係長等が所定行路において運転技能、基本動作を確認する。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、教育を実施する。

睡眠時無呼吸症候群（ＳＡＳ：Sleep Apnea Syndrome）対策について

〔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、睡眠時無呼吸症候群（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西日本の実施・検討状況〕

- ・これまでの検査に加え、平成18年４月から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。
- ・安全諮問委員からＳＡＳ検査の新しい手法の紹介も頂いており、今後は、それら手法等を踏まえつつ、より効果的な検査手法の導入についても検討を進めていく。

乗務員の事故再発防止教育について

〔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。
- ・日勤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。
- ・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。
- ・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西日本の実施・検討状況〕

平成１７年７月末から、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。

乗務員の日常的な管理、指導方法について

〔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の意見もあるが、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

客室添乗を行う場合は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西日本の実施・検討状況〕

集合教育の方向性

- ・ 年間教育訓練の充実：訓練を行なう指導者の育成を行うとともに、効果的な教育が行なえる訓練方法とし、より充実した年間教育訓練とする。
- ・ フォロー教育の制度化：フォロー研修制度を制度化し、カリキュラムを統一して実施する。
 - ア．３ヶ月後、６ヵ月後、１年後、２年後研修の実施
 - イ．定期研修（全乗務員に対する３～５年毎の研修センターでの指導監による教育）の実施
- ・ 教育設備の充実：現実場面を想定した訓練を実施できる設備を充実するとともに、事故の怖さが実感できる教材を整備し、年間教育やフォロー教育で使用する。
 - 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

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する。また、乗務員室添乗を主とし、客室添乗を補完的に行なうことにより、乗務員の実態把握を行なっていく。

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する。

乗務員点呼について

〔安全諮問委員会からの主なご意見〕

- ・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ても良い。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あるが、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

- ・点呼は、より良い連携・チームワークの醸成を目的とした見直しを行うこと。
- ・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西日本の実施・検討状況〕

- ・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
- ・今後は、双方向の点呼方式や、乗務員の不安要素を取り除く観点を取り入れた点呼（ ）の深度化を検討。
（ ）管理層（当直側）で把握している情報（個人別不安要素、要注意箇所、乗務員から知り得た行路別の要注意点等の情報）を活用した効果的な点呼

運転士のモチベーション向上策について

〔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と。
- ・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西日本の実施・検討状況〕

- ・運転士のキャリアアップの仕組みの深度化
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など、キャリアアップの仕組みの深度化について検討する。
- ・指導操縦者（ ）及び指導車掌の意識付け
 - ・平成18年6月から、手当での改善及び新設を実施
 - ・今後は、以下の方向性で検討する。
 - ア．指導操縦者及び指導車掌の指定に関する仕組みの整備
 - イ．指導操縦者及び指導車掌に対し、腕章等の貸与、名札の記載変更
 - ウ．指導操縦者及び指導車掌に対し、教育の深度化による動機付け

（ ）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きにくい。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、やがて技量の相談にも拡大していき、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を検討して欲しい。
- ・指導運転士1人の下に10人を固定し、この先ずっとその10人を見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西日本の実施・検討状況〕

- ・効果的に機能しているグループ活動の水平展開
- ・現在の自主的なグループ活動から、業務としての「班制度」の導入を今後検討

（4）情報伝達・共有のあり方の見直し

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西日本の実施・検討状況〕

- ・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解決指示
平成17年6月20日付けで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。
- ・安全に係る改善制度の実施
安全に係る社員からの提案が必ず支社長に伝わる制度を、平成18年4月から実施。

(5) 事故再発防止に向けた新たな取り組み

安全研究所の設置について

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・今までのように、鉄道総研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などはなく、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こと。

〔提言に対するJR西日本の実施・検討状況〕

- ・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、平成18年6月23日に設立。

事故資料展示施設について

〔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東日本やANA、JAL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てほしい。

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に設置すること。

〔提言に対するJR西日本の実施・検討状況〕

- ・第3回安全諮問委員会（平成17年11月2日）において、過去の事故についての記録やパネルなどを整備し、教育・訓練に活用していく方向性について報告。
- ・福知山線列車事故の風化防止、および安全教育の原点として活用することを目的とした事故資料展示施設を社員研修センター（吹田市）内に設置することを決定。（平成19年4月開設予定）

(6) 運行面・設備面での安全対策

ダイヤについて

〔安全諮問委員からの主なご意見〕

- ・ 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感じる。
- ・ 定時性が危険だとは思っていない。ダイヤ通りに運行することは鉄道の安全の基本である。定時運行を守ることは悪いことではない。
- ・ 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西日本の実施・検討状況〕

- 安全性向上計画に基づく、実態にあわせた停車時分、余裕時分設定によるダイヤの見直し
- 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．全社的なダイヤ改正を実施（平成18年3月18日） 改正の概要【別紙3】

安全関連投資について

〔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口など物理的な3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。自殺防止などはJR西日本単独では困難な面もあるが、社会にうまくアピールして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と。

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。
- ・ 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西日本の実施・検討状況〕

- ・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で実施した設備の新設・改良及び修繕の主な実績を報告。
- ・支社が実施する中で、踏切遮断桿の取替えや、線路内への侵入を防止する防護柵の整備などを進めており、自殺防止や駆け込み乗車抑止などの社会へのアピールの手法についても、今後検討していく。
- ・安全投資の実施状況などの具体的内容については、安全性向上計画の進捗状況における設備投資の中で明確にし、ホームページなどに公開することを検討していく。
- ・新幹線ホーム柵については、安全諮問委員会におけるご提言を踏まえ、乗降人員の多い駅へのホーム柵設置に向けた検討を行っている。

（７）その他

専門家の育成の必要性について

〔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、指導者層の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、スペシャリストが少なくなっ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てこなかった雰囲気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、特に鉄道のシステムと仕事内容に詳しい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。
- ・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西日本の実施・検討状況〕

専門的な技術者の育成は重要な課題であると認識しており、安全諮問委員のご意見を踏まえて着実に取り組んでいく。

企業理念

1. 私たちは、お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている責任を自覚し、安全第一を積み重ね、お客様から安心、信頼していただける鉄道を築き上げます。
2. 私たちは、鉄道事業を核に、お客様の暮らしをサポートし、将来にわたり持続的な発展を図ることにより、お客様、株主、社員とその家族の期待に応えます。
3. 私たちは、お客様との出会いを大切にし、お客様の視点で考え、お客様に満足いただける快適なサービスを提供します。
4. 私たちは、グループ会社とともに、日々の研鑽により技術・技能を高め、常に品質の向上を図ります。
5. 私たちは、相互に理解を深めるとともに、一人ひとりを尊重し、働きがいと誇りの持てる企業づくりを進めます。
6. 私たちは、法令の精神に則り、誠実かつ公正に行動するとともに、企業倫理の向上に努めることにより、地域、社会から信頼される企業となることを目指します。

安全憲章

私たちは、2005年4月25日に発生させた列車事故を決して忘れず、お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている責任を自覚し、安全の確保こそ最大の使命であるとの決意のもと、安全憲章を定めます。

- 1 . 安全の確保は、規程の理解と遵守、執務の厳正および技術・技能の向上にはじまり、不断の努力によって築きあげられる。
- 2 . 安全の確保に最も大切な行動は、基本動作の実行、確認の励行および連絡の徹底である。
- 3 . 安全の確保のためには、組織や職責をこえて一致協力しなければならない。
- 4 . 判断に迷ったときは、最も安全と認められる行動をとらなければならない。
- 5 . 事故が発生した場合には、併発事故の阻止とお客様の救護がすべてに優先する。

平成 18 年 3 月ダイヤ改正について

平成 18 年 3 月 18 日ダイヤ改正の概要については以下のとおり。

1. アーバンネットワーク

安全性向上計画に基づき、より安定した輸送を定常的に提供していく観点からアーバンエリア全体にわたり、新快速、快速を中心にダイヤ見直しを実施。

主な内容

- ・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ける停車時分については、さらに余裕を考慮した設定
- ・運転時分については、主要接続駅等の手前区間に余裕を考慮した設定

主な線区の所要時分比較

朝通勤時間帯(大阪, 尼崎, 京橋, 天王寺着概ね 7 時 30 分~8 時 30 分)

線区	区間	改正前	改正後	記事
JR神戸線	三ノ宮 大阪	20~22分	23, 24分	新快速
JR京都線	京都 大阪	28, 29分	29, 30分	
JR宝塚線	宝塚 尼崎	19~22分	19~22分	快速
学研都市線	松井山手 京橋	28, 29分	31~33分	
阪和線	日根野 天王寺	39~50分	39~53分	
大和路線	奈良 天王寺	37~42分	38~43分	区間快速

データタイム

線区	区間	改正前	改正後	記事
JR神戸線	三ノ宮 大阪	19分	20分	新快速
JR京都線	京都 大阪	27分	28分	
JR宝塚線	宝塚 尼崎	17~20分	18~20分	丹波路快速・快速
学研都市線	松井山手 京橋	26分	27分	快速
阪和線	関西空港 大阪	63~65分	64~66分	関空快速
大和路線	奈良 大阪	44~47分	46, 47分	大和路快速

JR宝塚線は、運転再開時(平成 17 年 6 月 19 日)に停車時分等の見直しを行っている。

上記以外の線区、時間帯についても所要時分、停車時分等の見直しを実施。
また、列車本数の見直し、行先の変更を実施した。

2. 在来線特急

在来線特急においても、より安定した輸送を定常的に提供していく観点から所要時分、停車時分等の見直しを実施。

その他、鳥取~岡山間に臨時特急「スーパーいなば」を 1 往復運転し、上郡駅で寝台特急「サンライズ瀬戸・出雲」に接続する。また、「やくも」の全編成にグリーン車を設置し、「スーパーやくも」「やくも」の列車名を「やくも」に統一した。

- ・臨時特急「スーパーいなば 91 号・92 号」を毎日運転

列車名	運転区間	始発駅	終着駅	記事
スーパーいなば 92 号	鳥取 岡山	鳥取 (21:47)	岡山 (23:40)	上郡(23:01 着)「サンライズ 瀬戸・出雲」 (23:11 発)に接続
スーパーいなば 91 号	岡山 鳥取	岡山 (5:22)	鳥取 (7:29)	上郡(6:03 発)「サンライズ 瀬戸・出雲」 (5:49 着)から接続

4．中間とりまとめにあたっての安全諮問委員のご意見等

永瀬 和彦 委員長

1．1年間の取り組みについて感じたこと

垣内前社長と山崎現社長のお二人が今回のような事故を二度と起こさないために、「JR西日本の体質を変えたい」と心底から思っておられるであろうことを、お逢いする度に感じて来た。私自身も今回の事故についてだけではなく、過去に起きた幾つかの事故についても原因の一端が「会社の体質」にあったのではないかと考えている。だから、会社首脳陣が今取り組んでおられる姿に共感を覚えるし、その方向も基本的に間違っていない。

しかし、JR西日本の組織は巨大であるがため、首脳が意図しておられることを実現するのは相当大変である。率直に申し上げるなら、私は御社の体質が一朝にして大きく変わるとは思っていないし、そのようにはお考えにならない方がよいと思っている。逐一お話をしてはいないが、事故後も「今までと全く変わってないな」と私自身が感ずる場面に、何度か遭遇してきたからである。

だから、本来の目的を達成するまでには相当の長丁場になることを充分念頭において、長期的な視野に立って対策に取り組んで下さればと思う。

2．特に強調して提言させて頂いたこと

本委員会発足時に首脳から安全憲章を変えたいとお話があったとき、私は即座に「旅客鉄道会社」として最も心しなければならぬこと、即ち、「お客様の大切な命をお預かりしている」との条文を是非入れるべきであると申し上げた。経営理念について意見を求められたときにも、同じことを申し上げた。社員アンケートの結果を拝見すると、同じ意見を持つ方が多数おられことを知って意を強くした。そして、この文言は経営理念と安全憲章の双方の巻頭に取り入れられることになって、本当に良かったと思っている。

次に私が申し上げたことは、社内のそれぞれの分野を担う専門家を育ててほしいと言うことである。鉄道は社会一般の企業とは全く異なる独特の企業文化を持っている。そして、高度に近代化された鉄道は、いろいろな分野の専門家がいないければ、安全で、しかも、効率よく運営することはできない。そして、そのような専門家を一般社会からはリクルートできないのである。だから、鉄道は長い年月をかけて自前でこのような専門家を育てて行かなければならぬ。

ところで、鉄道における日常業務の多くはほぼ同じ作業の繰り返しである。したがって、大事故が起きた時や首脳陣が問題を改善する意図をもって事に臨もうとした時を除いては、専門家は上層部から必要性を認められる機会も少なく、その存在が社内で広く知られることもないであろう。場合によっては、会社の上層部はそのような専門家の存在すら忘れていたこともあり得ると思う。今回の事故をきっかけに専門家の必要性が広く認められ、しかも、そのような専門家が著しく不足していることが明らかになった。これは、ある意味では良かったと考えるべきである。

鉄道が独自に涵養しなければならぬ専門家とはどのような分野なのかを先ず議論する必要がある。そして、そのような者を育てる仕組みを作り、さらに、専門家を大切にする雰囲気は社内醸成しなければならない。このようなことを達成するには、本当に長い時間が掛かるであろう。しかし、会社の体質を根本から変えるためには、これ以外の方法はないと私は思っている。

3．今後、御社に期待すること

JR西日本は日本の多くの鉄道会社の中で、稀に見る立派な経営理念と従業員規範を持つ会社となったのではないだろうか。この素晴らしい理念や規範に値する会社にJR西日本を育てて行くことが経営者や従業員の方々に課せられた最大の責務であり、それと同時に、事故で尊い命を失われた多くの方々の御霊に報いることにもなると考えている。

1. この1年間の取り組みについて

平成17年4月25日に発生した快速電車脱線事故の対応策として、JR西日本では直ちに安全性向上計画を作成して、全社を挙げてその実践に向けた取り組みが行われた。

マスコミをはじめとする社会一般は、時間の経過とともに、当該事故の悲惨さを忘れ去る傾向にあるが、被害に遭われた方々にとっては、忘れることのできない災害であるに違いない。会社は、その償いをするよう誠意をもって交渉にあたっているが、被害者を含む社会一般が真に望むことは、二度と再び同様な事故を発生させないような確固たる「再発防止対策」の構築であろう。それは、6節15項目に亘る安全性向上のアクションプランを確実に実践できる体制を確立することに他ならない。

JR西日本は、安全推進体制の組織強化をはじめ、全社的緊急安全ミーティングの開催、日常業務の中から潜在的リスクの発掘と対策の策定プロセスの充実、教育訓練体制の改善、コミュニケーションの改善、事故再発防止対策の構築、運行・設備面での安全対策など安全性向上計画に盛り込まれた主要項目に加えて、新たな経営理念の策定、安全に関わる改善提案制度や安全研究所の設立など、設備機材への安全投資も含めて全社を挙げて取り組んできた。

安全諮問委員会は、これまで安全性向上計画を実践していく上で必要と考えられる提言を行い、アクションプランを現場に浸透させるための具体策を検討してきた。しかし、その過程において、第三者の視点である諮問委員の意見は、会社の長い伝統の下に築かれてきた既成概念を変えるだけの力を持っていなかったように思える。例えば、慣用語の問題（事故の芽）、業務実施要領の問題（出勤時の点呼）や組織内コミュニケーションのあり方など、思い切った発想の転換に困難さがあることが分かった。しかし、諮問委員会には、社長以下上級幹部が構成メンバーとして参加しているため、同種委員会でありがちな「委員の一方的な意見を羅列して答申する」ことはなく、実践可能性などの面からも十分議論されて、着実に実行されてきた。安全性向上計画達成への全社を挙げた会社の真摯な取り組み姿勢は、社会からも順当に評価されるものと考えられる。

特に、事故防止に向けた新たな取り組みについて、「安全研究所の設置」、並びに「事故の資料館の設置」については、迅速な決断によって設置若しくは設置準備に着手されたことに対して、敬意を表するものである。また、睡眠時無呼吸症候群（SAS）対策の一環として、新技術の導入に踏み切られた決断も同様に、社会から高く評価されるべきであると考えられる。

2. 中間報告にあたっての提言

事故後一年の区切りにおいて、中間報告をまとめるにあたり、これまでの検討段階で提言しきれなかった意見を追加的に述べたいと考える。

1) 会社が変わったことを前面に！

はじめに、事故の再発防止対策を期待しているすべての関係者並びに社会に対して、「事故後に会社はこのように変わった」という具体的改善項目を示すことによってはじめて信頼性を回復することが可能になると思われる。安全を最優先する意識を役員はじめ社員全体が持てるような取り組み方策や、現場から失敗経験や改善提案が率直に報告できる環境の整備などを具体的に挙げるのが求められている。組織改善に向けて、思い切った発想の転換を可能にする組織的取り組みが必要である。

2) 教育システムと方法論の充実

その一つに、教育システムと方法論を改善することが挙げられる。例えば運転士の資格取得後も技能の維持向上を図れるような制度に改善する。年次訓練やリカーレント・トレーニングという形で定期的にシステムの変更点や技術の進歩に合わせた技能維持体制を定着させて欲しい。さらに、一方的な教授方法ではなく、積極的に訓練に参画させて、意見を述べながら教育内容の重要性に気づいてもらえる教育手法を採用する、など一人一人のモチベーションを高めるような改善が求められる。具体的には、「指導層の育成システム」の構築と、最近産業界で注目を集めている航空分野で開発された「CRM(Crew Resource Management)訓練」の導入などである。CRM訓練には、「気づきの文化」が盛り込まれていて、ベテラン層にも抵抗なく受け入れられる特性を有し、高く評価されている。さらにこの訓練は、適時なブリーフィングの実施によって、情報を共有化してチーム能力を向上させる効果も期待できることが明らかとなっている。運転士や車掌のみならず、指令や保線作業員、後方支援部門の職員に至るまで幅広い層の社員に有効であると考えられる。

3) 業務実施要領の改善

また、長い伝統のもとで形骸化傾向にあると言われるマニュアルや方式基準についても、新しい時代や若者の価値観に適合したものに改善することが、日常業務の安全性を高める要因になると考えられる。具体的には、指差し呼称や喚呼などの、個人の資質に依存する業務の遂行方式に加えて、例えば列車の運転中には、車掌と運転士と指令が無線電話やインタフォーンを通じてチームワークを保ちながら、より質の高い作業を遂行できる方式の採用などである。その際、コミュニケーションの重要性に関する「気づき」の教育やチームワークが不可欠であるが、この認識を教育する上記のCRM訓練手法が有効に機能すると考えられる。

4) 事象の背後要因を探求する手順の確立

オーバーランなどの不具合が発生した場合にも、当事者だけに「しっかりしろ」と叱咤するのではなく、その背景に潜む多くの背後要因を探求して、それらを排除し、改善する手順を確立するというヒューマンファクター的な取り組みがもっとも有効な再発防止対策を導くこととなる。したがって、仕事の質の維持を当事者の資質のみに期待するのではなく、当事者を取り巻くマニュアルや、機材、作業環境の改善など、広い視野から対策を打ち出していく必要がある。今回設置された「安全研究所」では、このようなヒューマンファクターの視点からの研究を展開して、その成果を有効に活用することが期待される。

安全性向上計画推進の一環として、「事故の芽(名称の改善が期待される)」報告制度に寄せられた事例を詳細に分析し、その背後要因を探求して、そこに手を打つ試みが諮問委員会に報告された。これは安全報告制度の望ましい運用要領であり、このような地道な分析・研究作業も新設の「安全研究所」に所掌させることが推奨される。

5) 安全性向上行動計画の進捗状況の評価

さらに、今後の取り組みにも関連する課題であるが、行動計画の進捗状況とその効果を評価して開示することが、社会への説明責任を遂行することとなり、信頼性の回復にも役立つものと思われる。その根底には、CSR(Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)の発想が基盤となっていなければならない。すべての利害関係者、つまり株主(投資家)、利用客、従業員

員や協力会社そして地域社会や地球環境といったすべてのステークホルダーを対象とした、企業の取り組みを前面に打ち出す必要がある。最近、企業のコーポレートガバナンスが重要視されているが、この一部では、企業自体の業務監査体制の充実を強調している。安全性向上計画の行動計画でいえば、計画を実施するだけでなく、その進捗状況を確認した上でその効果を評価するという、内部監査の機能を発揮することが求められている。

他社においては、事故後信頼回復への取り組みとして、社内に行動計画の実施状況を検証する部署を設けて、自主的に内部監査を行い、さらに社外学識経験者で構成する検証委員会を設置して、客観的に実施結果の検証作業を行った上で、監督官庁や地域社会に報告する方式を採用している事例もある。

厚生労働省が推奨している「リスクマネジメントシステム」導入のガイドラインでは、新しいマネジメントシステムや行動計画を発動した場合は、Plan-Do-check-Act のPDCAサイクルに載せてスパイラルアップに向上させていくことを勧めている。今、取り組んでいる安全性向上のための行動計画の実践についても、このような手順を踏んで成果を評価しながら、着実に歩を進める必要があると考える。

このような発想のもとでは、安全性向上のための活動計画は、いま正に評価の段階に差しかかるようとしている。組織の機能を活用してあらゆる角度から評価し、必要に応じて改善していくことが、信頼性の回復に不可欠であると考えられる。

そこで、前述した安全研究所の有効活用の一環として、客観的かつ学際的な評価手法を開発することも視野に入れる必要があると考える。たとえば、(財)鉄道総合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」などを参考にして、JR西日本独自の科学的評価手法なども開発していく必要がある。

さらに、活動成果の評価にあたっては、現場の実情や意識の変化を正確に評価する手法を用いることも有効である。具体的には、現場の監督層や指導層へのアンケート調査、インタビュー調査などであるが、この手法は、評価結果の正確性を高めるだけでなく、評価のプロセスにおいて、現場の末端に至るまで会社の安全性向上への取り組み姿勢を周知させ理解させる効果も期待できる。

また、緊急安全ミーティングを再度実施して、その結果を事故直後の記録と比較検討する評価方式も有効である。これらは、文字通り、全社を挙げての安全性向上への取り組み体制の確立にもつながるものである。

6) 労使間の協調体制の構築

次に、会社と組合が一体となって安全推進に取り組む姿勢の確立を提言したい。日本の労使関係は、企業内組合の形態をとっており、相互に依存度が高いことは言うに及ばない事実であるが、安全に関わる事項は互いに協力し合って「共通の目的」に向けて協力する姿勢を確立して欲しいと考える。両者の情報量と熱意を結集すれば、さらに効率的で質の高い安全対策を立案し実践することが可能になると考えられるし、社会に対する信頼性の回復も一層加速されると確信する。労使間において、過去に多くの交渉経緯があることとは思われるが、この緊急時にこそ思い切った発想の転換を図り、歩み寄りを行うことによって、労使相互の協調体制の確立が可能になると考えられる。

7) 事故発生時の広義の危機管理体制の充実

安全性向上計画の検討を進めている平成18年1月24日に発生した伯備線スーパーやくも9号触車事故に関しては、事故直後に意見を述べたとおりであるが、この事故に関しても社内で徹底的に事故分析を行い、直接原因並びに背後要因を探求して、迅速に実効性のある再発防止対策を打ち出すことが肝要である。これまで長い伝統の下に築き上げてきた保線作業の実施要領にどのような欠陥があったのかを徹底的に分析して改善しなければ、同様事故の再発防止は不可能である。また、平成14年11月に発生したJR塚本駅での救急隊員死傷事故の直後に打ち出した再発防止対策は、今回事故の抑止に機能していなかったのか、それは何故か、などについてもこの際徹底的に探求する必要がある。現場における作業実施要領の改善や安全対策の改善、指令とのコミュニケーションの実施状況などを徹底的に検討する必要があると考える。このようなヒューマンファクターに関する調査・研究活動の展開も、新設の安全研究所に期待される。

「ピンチはチャンス」という言葉がありますが、まさしくこの言葉が今のJR西日本に当てはまると思います。この方が良いとわかれば、この方がより安全をお客様に提供できるのだとわかれば、今やらなければ今変えなければいけないのです。今、変えなければ、今、変わらなければ、いつ変えるのですか？この機会を逃せばJR西日本はもう変わらないと言っても過言ではないと思います。犠牲になられた多くの方々に報いることは二度とこのような事故を起こさないように会社が安全に向かって大きく変わることに進むことなのです。それをしたとしても犠牲になられた方々に報いられたとは私は思えません。でも、これしか犠牲になられた方々に対しJR西日本はなすべき事はないのです。

1. この1年間の取り組みについて

安全諮問委員会に参加させていただき、まず感じることは諮問委員会でこう変えるべきだと言う意見がでると会社側が次回までに改良しようと動きはじめる姿勢がみられたこと、したがって、改善のスピードが早く進むのではという良い予感がしたことでした。でも、「予感」ではだめなのです。どれだけ素晴らしい事を決めても、それを社員全員がどう実行するか、

素晴らしい理念ができたとしても、その理念をどう浸透させ、徹底させるかなのです。

2. 強調して提言させて頂きたい事

何でも注意し合える社内の雰囲気

人間には「慣れ」という困ったものがある。始めは緊張しているけれど、だんだん当たり前になってくる。これに各自がどう立ち向かうかなのです。物事にはなんでも二つのとり方があります。社内の同僚に注意されたとき「自分のしていることに文句を付けられた。」と取るか、「良かった！社内で注意されたので、ここで直せばお客様に迷惑をかけなくて済んだ。」と取るかなのです。後者のように解釈して当然だと思えます。なぜなら、JR西日本の全社員が「お客様の安全」という同じゴールを持っているからなのです。気軽に社内で注意しあえる雰囲気を作り上げていくこと、簡単なようで非常に難しいこの事ができる会社にこの機会に変わっていただきたい。

運転士と車掌のチームワーク

私には理解できない不思議なことがあった。事故列車の車掌が何故、事故現場を離れたのか。それは会社の中では自分の仕事を各自が100パーセント遂行するという考えのもとでの行動であったのだ。運転士と車掌がお互いに業務についている時の最も大切なパートナーであるはずなのに、まったく違うところからの指示のもとお互いに干渉せず自分の完璧な仕事を目指していた。運転士と車掌に前と後ろから挟みうちにしてもらい安全を確保してもらっていると確信している乗客の感覚とはあまりにもかけ離れている。運転士と車掌がお互いを知る事、理解する事、安全を確保するために干渉する事は大切な事である。そのためにはハード面の改良も必要になってくるだろう。一人ひとりが100%の仕事をする。そして、チームワークを感じながら動く...すると、一人の力は100%を超える力を発揮するのです。

労使一体

リーダーが変わらなければ、その集団は絶対に変わらない。しかし、リーダーが変わろうとしても一人ひとりが変わらなければその集団は変わらない。でも、全員が同じゴールを

持てば集団は変わる。今、JR西日本には「安全」と言う同じゴールがあるのです。緊急事態の今、会社と組合が対立せずひとつになって「安全の確立」と言うゴールに向かって動いていただきたい。

自信の持てる技術力

技術が低ければ、技術を上げる、技術が上がるまでトレーニングをする。各個人が人の命を運ぶ自信が持てるまでトレーニングをする。それは会社の教育体制として、もう一つは個人個人には習得する能力差があるので、自分の責任として自分が自信と誇りを持って仕事につける実力がつくまでトレーニングをする...その為の環境を会社側は整えるべきである。

3 . 今後の御社に期待する事

これからは、透明性のある会社になるべきです。ただ鉄道業務を行う会社ではなく、運転士のことを例に挙げるとどんな理念を持ち、どんな方法で教育し運転士の技術を上げ、そのためにどのような対策を練り実行しているか等々、外部から見たときにわかりやすい会社になることイコール多くの人々に理解され信頼を得られる会社になることなのです。

小塚 修一郎 委員

重大事故から1年を迎え諮問委員会として中間取りまとめをするにあたって、JR西日本の経営幹部の皆さんに私の現時点の所感を申しあげる。

1. この1年の取り組みについて

この1年、あらゆる切り口から安全性向上に向けて真剣に施策を検討し実行に移してこられた。個々の施策は十分検討を加えられた意味のある重要なものであり、必ずや安全性の向上に結びつくものと信じているが、その効果はすぐに発揮されるということにはならない。時間をかけて地道に継続していくことこそがなにより重要である。この観点からすれば、まず大切なのは個々の施策の実行が決定された背景にある意思や考えを経営陣と実行する社員の方々との間でしっかり共有することであろうと思う。大事故を起こした為にやむを得ずやる、やらされるというような思いが些かでもあれば継続性は失われ効果も期待できない。この1年のそれぞれの取り組みが真に納得性のある施策として職場に受け入れ、理解され、継続して実行されていくことをまず望みたい。

またこの1年、経営陣の皆さんはこれまでの長い歴史の経過を乗り越えて積極的に外からの意見にも耳を傾けてこられた。諮問委員からのものを含め、外部から指摘されることのほとんどはこれまで「やらない方がいい」「やっても効果がない」と判断をしたからこそやってこなかったことばかりであったと思う。大事故が起きなければ到底採用しなかった意見にも耳を傾け、おそらく逡巡もされながら決断し実施しようとしているものもあるに違いない。皮肉で申しあげているわけではない。私はその逡巡は当然にあるものであろうし、しかも決して容易に乗り越えられるものではなかった筈だと思うが故に、それを乗り越えて決断されてきたことに「安全性向上計画」にかかる経営陣の強い思いを確認している。ただ、誤解を恐れずに言えば、今は非常事態下にある。非常時に考えたことは普遍性、安定性に欠けるくらいから逃れられない。まずは立てた施策に全力で継続的に取り組むのは当然ではあるが、将来的には必ず見直しが必要になる時が来るであろう。そのときには今の逡巡が何物であったか、それを乗り越えた意味は何であったかをしっかりと振り返った上で、元の木阿弥にならない見直しをお願いしたい。

2. 特にお願したいこと

御社の安全施策は、ルールの決め方、指示の仕方、教育の内容など会社施策として社員に向けて講じられている事柄については、私のように企業内で安全に携わっている者からすれば、まことに見習うべきことが多い。無論、完璧ということはあり得ないし、私に必ずしも正しく評価できるだけの知見があるわけではないが、さすがに永い様々な経験を踏まえてよく整理された知恵と工夫が詰まったものであるなど感心させられる。しかしながら安全に関してはその一方で、それらの施策をマンネリ化や形式化から防ぎ、ズレが生じれば矯正し、継続性と実行性を高めていくための職場の自主・自発的な活動が欠かせないと思う。経営の姿勢は極めて重要であるが、職場の安全活動を通じて社員のお一人お一人が、お客様と働く仲間の安全について自分の頭で考え、自分の体を動かすことで会社の施策は魂を吹き込まれる。また、職場の良き人間関係作り、チームワークの醸成にも貢献し、必ずや会社の風土改革にも結びつくと思う。

勤務時間、勤務場所などの制約から製造業のような職場が形成しにくいことや、パートナーである労働組合の構成が複雑であることは十分承知した上で敢えて何とか職場の安全活動を盛んに

して頂きたいと思っている。

また、言うまでもないが安全の全ての実態は現場第一線にある。事故・災害に繋がる原因もその対策のヒントも、ルールを破る背景も守る風土も、全てが現場・職場にある。経営幹部が直接、現場に足を運び、実態を自ら見聞きしながら、経営の思いもまた直接、現場に届ける努力を続けて頂きたい。今回の事故を契機に構築された様々なコミュニケーションの仕組みをより充実させながら大切に活用し続けて頂きたい。

3. 今後の期待

新たな経営理念については私としては永く掲げ続けるものであるからこうした非常時ではなく平時につくるべきではないかとも考えていたが、確かに今、この時だからこそ決断できるということもあろう。結果として間違いなく立派なもののができた。あとはこれを単に言葉として広めていくのではなく、あらゆる経営判断、社員のお一人お一人の行動の中にどう定着させ実現させていくかである。そしてそれを通じて安全確保こそが企業の使命であると同時に収益の源泉であり、企業存立の基盤であることを実証して頂くことである。携わった者としてこの企業理念にそった経営の実現とそれによる発展を切に望んでいる。

事故の教訓は多いが、求められているものは決して新しいものではない。社員の方々がこの職業を選んだ時の、鉄道を愛し、安全・正確な輸送によりお客様に喜ばれることに生き甲斐を感じるという、素直で純粋な気持ちの中に全ての原点があると思う。事故に対する真摯な反省は永久に続けなければならないが、答えを求めて戻るところは皆様方の心の中にある鉄道マンとしての誇りと自信とプロ意識である。その矜持をいま一度しっかりと確かめ、より強固にすることでしか、国民生活と国民経済を支える鉄道業としての社会の負託に応える道はないと思う。引き続き謙虚な、しかししっかりとした自信を持って経営改革・風土改革に取り組んで行かれるようお願いするとともに、その過程で些かでもお役に立てればと思っている。

1. JR西日本は、西日本旅客「鉄道」株式会社であること

JR西日本は、これまで広範囲に事業展開を図ってきたが、ややもすると、基幹事業である「鉄道」の本質を見失っている人もいるのではないかと感じる。今回の事故を契機として、鉄道に直接関わっていない社員、例えば間接部門の人事、財務などの職種を問わず、JRバッジをつけている社員は全員が初心に戻り、一丸となって安全に寄与することが重要である。そのためには、関連事業の社員も含め、鉄道員であることの誇りと自覚を持つべきであり、公共交通の基本である「安全にヒトとものを移動させる」という原点に立ち戻っていただきたい。

2. 社会資本としての「鉄道」、公的サービス業としての「鉄道」、国民の「鉄道」

鉄道は公的な事業であり、国民の財産を担って輸送サービスを行っているという意識を持つこと。JRは、元々国の基幹交通としてネットワークを構成してきたことから、他の鉄道機関の模範となるよう努めていただきたい。

また、鉄道の特性（大量輸送、環境に優しいなど）を活かし、他の交通機関との競争の中で、地域の生活を守る観点から、競争だけではなく共存共栄を図るとともに、積極的に維持していくことを考えていただきたい。

そのうえで、アーバンネットワークが有効に機能するよう、車両形式や両数などの統一化を図るべきであると考え。例えば、環状線のようなループであれば行き止まり線の終着駅がある線区より単純な輸送体系となる。また、その体系を維持するためには、その線区を通過する長距離路線については、可能な限り複々線化や高架化などで線路を区別するなどしたうえで、その線区の重要性に見合った安全対策を行うことも必要ではないかと考える。

お客様との関係で言えば、過去の国鉄時代には職員が高圧的であったが、現在は社員からお客様に「ありがとう」などと声がけをしている。これをお客様から「ありがとう」と言ってもらえるような鉄道になっていただきたい。これに対して、社員が「ありがとう、ありがとう」と返すような私の留学国スウェーデンのような関係になっていただきたい。

3. 鉄道技術の基盤強化と関連新技術の開発

鉄道は特殊技術の集合体であり、過去から技術の進歩と共に信号システムをはじめとする基盤技術の向上を図ってきたが、お客様の目に直接触れないようなところにも高等な技術が仕込まれているような鉄道になって欲しいと感じている。

これらは、もちろんすぐに実現できるものではないが、「All or Nothing “全部できるまで何もしない”」ではなく、「All or Something “できるものから着手する”」で行うことが大切であり、完全を求めればホームドアや定点停止技術などがあるが、これらを先ず都心部から着手するなど、できるところから少しでも導入する考え方を持ってもらいたい。

また、鉄道のシステムは「Fail Safe “故障したときに安全側に働く”」が基本であるが、事故が発生する確率は「ゼロ」にはならないことから、万が一事故が発生した際に少しでも安全が確保できるよう、脱線した際の逸脱防止設備、公園などにより線路脇の安全ゾーンを確保する、或いは、車両の手すりにカバーをするなどについて考慮する考え方が必要であり、これらは「Fail Soft “フェール・ソフト”」という考え方といえる。

車両の前面強化や側面強化など、この“フェール・ソフト”の考え方を基本として欲しい。

4．技術、事務系によらず、専門家としての技術技能の習得、維持と伝承に努める

鉄道という業務に従事する社員は、スペシャリストとして技術の習得・維持に努めているとの自覚を持ち続けることが重要であり、日々の業務の中でより良い方法を発見し、それを磨き、伝承することを是非やっていただきたい。

また、これまでの安全諮問委員会で議論してきたことだが、乗務員の日常的な指導は、運転室に同乗し、相互合意のもとで行い、評価をその場で即刻通知するやり方を是非やって欲しい。

さらに、安全諮問委員会で話題となっている運転士と車掌のチームワークについても、できるだけ同一行路とし、点呼や待ち時間を通じて意思疎通を行えるよう考えてもらいたい。そして、乗務中に異常行動を感じたら、お互いに車内電話等を通じて即刻注意を喚起し合うようにしてもらいたいし、乗務員は普段から通勤途上や自宅休養中も通じて、職責に対するそれなりの自覚を持ってもらいたい。

また、乗務員の健康管理等については、労働医学の部外アドバイザーの意見も取り入れて、常に最新の手法の導入などについても検討してもらいたい。

5．終わりに

私は、産業考古学も専門分野であるが、現存する鉄道博物館的なものではなく、事故や災害という観点で、現場で発生した歴史的な意味がある「物」についても、博物館に保存するべきだと思う。

プラス的な遺物だけではなく、今回の事故の車両など、マイナス的な遺物についても残すべきだと思う。そして、社員に必ず説明し、お客様にも知ってもらって、つらくても貴重な体験を伝承していくことが重要であると考えている。

また、私は、交通営団の時代から、都市交通の分野でUITP(国際公共交通連合)の会員であるし、西日本旅客鉄道も、国鉄時代からUIC(国際鉄道連合)と関係を持っておられた筈であるから、大きな鉄道事故のあとで、ヨーロッパの鉄道、特に、英国(BRは分割民営化のあと、事故が頻発)、およびドイツ(DBは上下分離により、旅客輸送会社DBAGを創設、都市間急行列車ICEが脱線して、跨線橋と衝突した大事故を経験)の鉄道が、技術システムの、経営組織的に如何なる社内改革を行ったか、比較調査研究することができるし、それが必要である。

鉄道は、レールと車輪の関係を基盤に、現場主義に徹した技術のシステムとして構築されているので、鉄道を運営する企業は、鉄道本来の技術色が薄くなり、商業主義が強くなってはいけないと思う。

1. JR西日本のこれまでの取り組みについて

安全ミーティングを初めとしたトップと現場の対話、安全設備への投資、指導監の設置や運転シミュレータ拡充による乗務員教育・訓練の改善、S A S 検査、安全研究所の設立など、事故を教訓として、福知山線事故の真の要因であるか否かにとらわれずに積極的に安全性向上を目指している姿勢は評価できます。

また、困難な状況の中で社員の皆さんは非常によくがんばっていると思います。もちろん、マスコミからは「またもやJR西で」と次から次へと叩かれ続けますが、これは仕方ありません。一度大きな不祥事を起こした会社や組織は、従来ならニュースにならないようなことも取り上げられるものです。場合によっては、よい方向に進んでいること（たとえば従来公表しなかったことを公表するとか）ですら、批判の対象になってしまいます。腐らず、むしろ、社会が会社に期待している表れだと考えて励みにするくらいの気持ちを持ってください。

2. 強調して提言したいこと

予防安全のための情報の収集と分析。小さなエラーやヒヤリハットを責めたり罰したりしないこと。人は一生懸命やってもミスをすることがあります。ミスが事故に結びつかないように、ミスの背景や状況を正直に報告してもらい、その情報を純粹に予防安全のためだけに使わなければなりません。

運転士と車掌がクルー（チーム）として列車を運行する仕組みを作ること。職場が統合されているところだけでなく、電車区と車掌区が分かれているところでも、たとえば、点呼の際に名前を伝えること、乗り出しの際に相互に挨拶すること、折り返しの駅で言葉を交わす仕組みを作ること、など様々な施策が考えられると思います。

3. 今後必要なこと

現場にヒューマンファクターの知識を啓蒙すること。「注意をすればミスは防げる」、「基本動作さえしていれば事故は起きない」など古い固定観念にとらわれて科学的な安全教育や、システム改善の提案ができない現場管理者・ミドルマネジメントが多いように思います。航空各社の取り組みが参考になるでしょう。

社内にヒューマンファクターの専門家を育てること。 を推進するためにも、2. の で述べた予防安全のための情報分析をするためにも、ヒューマンファクターの専門家が必要です。アカデミックなヒューマンファクター知識を持っているだけでなく、鉄道システムの仕組みや鉄道現場の作業に精通している人でなければならないので、心理学または人間工学の素養のある人を2～3人でも安全研究所に採用し、長期にわたって育てることが望まれます。

安全マネジメントの推進体制、とくに安全中枢組織の強化。副社長クラスの安全統括管理者を中心として、安全推進部の機能を強化することが重要です。人員の拡大だけではなく、社内の最良の人材を配置し、力を発揮させること。トータルとしての鉄道運行システム（軌道、車両、信号・通信、電力、ルール、ヒューマン）を深く理解できる技術系幹部が、安全運行の中核的役割を担うべきだと思うので、そのような人材を育成する必要があるでしょう。