

安全性向上のための行動計画

平成23年9月16日
北海道旅客鉄道株式会社

安全性向上のための行動計画

当社は、5月27日石勝線において列車の脱線火災事故を起こし、ご乗車されていた多くのお客様にお怪我を負わせ、また煙の充満した暗いトンネルから大変な恐怖のなか避難をしていただくというJR北海道発足以来の最も重大な事故を発生させてしまいました。その後も6月8日快速エアポート運転士の居眠り、6月14日石勝線追分駅での重大インシデント(信号トラブル)の発生など、様々な事象・事故が連続して発生しました。こうした事態を受け、6月18日には国土交通大臣より「安全輸送の確保に関する事業改善命令」、鉄道局長より「保安監査の結果等による改善指示」という大変厳しい処分を受けました。

被害に遭われました皆様、当社をご利用のお客様、地域の皆様に、多大なるご迷惑とご心配をおかけしたことを心よりおわび申し上げます。

当社は、会社発足以来、安全の確保が事業運営の根幹であり、何よりも優先すべきとの認識のもと、「安全対策」に取り組んで来たと考えていました。

しかしながら、今回起こした重大事故を契機に改めて現状を総括したところ、すべての業務は「お客様の安全」のためにあるという共通意識が十分醸成されていませんでした。このため、残念ながらお客様の信頼・期待を裏切ることとなりました。

このような事態を招いたことを深く反省いたします。

当社は、反省と教訓とすべき課題を直視し、お客様の安全を最優先とする企業として再生しなくてはなりません。お客様・地域の皆様からの信頼を得て、再びお客様に安心してご利用いただくため、安全性向上のための基本的考え方を定め、強い意志を持ち取り組みたいと考えます。

こうした趣旨に則り、以下のとおり「安全性向上のための行動計画」をとりまとめましたので、ご報告申し上げます。

北海道旅客鉄道株式会社
代表取締役社長 中島尚俊

目次

I 安全に対する現状の総括(反省と教訓とすべき課題)	
1 企業風土について	… 4
○ 「お客様の安全」に対する意識の不足	
○ 会社発足後24年間のゆがみ	
2 安全マネジメントについて	… 4
○ 安全マネジメント態勢に関する問題	
○ 長期的な視点の不足	
○ 安全投資・資金確保の問題	
3 業務執行体制・運営等について	… 5
○ 安全推進部門の問題	
○ 本社社員・現場管理者の問題	
4 人材育成・教育と訓練について	… 5
○ 急速な世代交代に伴う問題	
○ 技術者・専門家の育成不足	
5 情報の伝達・共有化について	… 6
○ 情報収集・伝達に関する問題	
○ 情報共有化に関する問題	
6 運転管理とマニュアルについて	… 6
○ 運転管理の問題	
○ マニュアルの問題	
7 保守体系の形骸化	… 7
○ 予防保全体系の形骸化	
○ 検修データとシステム対応の不足	
○ 外部委託業務の問題	
8 お客様に対する情報提供	… 7
9 安全に対する労使の取り組み	… 7
II 安全性向上のための基本理念	… 8

Ⅲ 安全性向上のための行動計画

1 企業風土の改革	… 9
○ 企業風土の改革に向けた取り組み	
○ 現場第一主義の実践	
○ 「お客様の安全」を中核とした中期経営計画の策定	
○ コンプライアンスの徹底	
2 安全マネジメントの再構築	…10
○ 社長のコミットメント強化	
○ 長期的な「安全基本計画」の策定と実行	
○ 安全に必要な資金の確保	
3 業務執行体制・運営の見直し	…11
○ 安全推進体制の強化	
○ 予防保全の実行体制の再構築	
4 人材育成・教育と訓練の実施	…11
○ 技術者・専門家の育成・確保	
○ 本社社員・現場管理者の育成	
○ 社員の自立を促す教育・訓練の実施	
5 情報の伝達・共有化のあり方を見直し	…12
○ 列車運行に関する情報収集・伝達	
○ 検修情報の共有化	
○ 「ヒヤリ・ハット活動」の再構築	
6 運転管理の見直し	…12
○ 運転管理者の責務に応じた組織の見直し	
○ 指令員の育成	
7 車両・地上設備の保守体系の再構築	…13
○ 予防保全の推進	
○ 外部委託業務の見直し	
8 お客様に対する情報提供	…13
9 安全に対する労使の取り組み	…13
Ⅳ まとめ	…14

I 安全に対する現状の総括（反省と教訓とすべき課題）

当社は、平成23年5月27日石勝線において列車の脱線火災事故を起こし、ご乗車されていた多くのお客様にお怪我を負わせ、また大変な恐怖のなか避難をしていただくというJR北海道発足以来の最も重大な事故を発生させてしまいました。国土交通大臣から事業改善命令を受けた後もトラブル等が相つぎ、お客様からの信頼を損なう事態となりました。

当社はこれまで「安全の確保」に取り組んで来たと考えていましたが、すべての業務が「お客様の安全」のためにあるという共通意識が社内に十分醸成されていませんでした。また、経営幹部はこうした状況についての認識が十分ではありませんでした。このような事態を招いたことを深く反省いたします。

1 企業風土について

○ 「お客様の安全」に対する意識の不足

- ・ 当社は、会社発足以来、安全の確保が事業運営の根幹であり何よりも優先すべきとの認識のもと、安全対策に取り組んで来たと考えていましたが、すべての業務が「お客様の安全」のためにあるという共通意識が社内に十分醸成されていませんでした。
- ・ このため、安全に対する取り組みが形式的となったり、多くの取り組みのひとつの要素と認識される場合がありました。

○ 会社発足後24年間のゆがみ

- ・ 24年前の会社発足当初、当社では厳しい経営環境のなか「会社の存亡」「安全の確保」について緊張感を持って業務にあたって来ましたが、年月を経て徐々に体質にゆるみが生じ、鉄道事業に必要な緊張感が薄れて来ました。
- ・ 部門間の隙間や齟齬を補うための「せめぎ合い」の議論が少なくなり、一部には「仲よし意識」「事なかれ主義」「前例踏襲主義」等も生じました。

2 安全マネジメントについて

○ 安全マネジメント態勢に関する問題

- ・ 安全管理体制の強化と安全を最優先とする企業風土を醸成するため、当社では、平成18年度に新たに安全管理規程を制定し、安全統括管理者及び運転管理者の選任など「運輸安全マネジメント」に取り組んできましたが、取り組みが一部形式化するなど、安全性向上に向けた施策が有効に機能しませんでした。
- ・ 安全を支えるための経営幹部と現場社員との意見交換会も、建設的な対話が行われず、必ずしも安全意識の浸透につながりませんでした。

○ 長期的な視点の不足

- ・ 当社では、安全に関する長期的な視点が希薄であり、安全を持続的に確保するために必要な本質的議論が十分に行われない状況にありました。このため、安全についての戦略的な行動につながりませんでした。

○ 安全投資・資金確保の問題

- ・ 安全性の向上を図るには、長期計画に基づいて安全投資を議論し必要となる資金を確保することが重要となりますが、当社では、前年比較や諸施策に付随して安全対策を立てる傾向にありました。
- ・ 厳しい経営環境のなかでも、安全に対して必要な資金を確保するよう努めて来ましたが、結果として、各分野に資金が十分に行き渡らない状況が生じました。

3 業務執行体制・運営等について

○ 安全推進部門の問題

- ・ 当社の安全を推進する部門では、安全対策を積極的に推し進めて来たつもりでしたが、事故対策について、事故の本質・背景に迫り、原因を抜本的に除去する有効な対策に結びつけようとする意識が十分ではありませんでした。
- ・ 事故の芽を摘む分析に活用されるべき「ヒヤリ・ハット活動」も、職場ごとの件数を意識するなど、体裁を整えることが目的化する傾向にありました。

○ 本社社員・現場管理者の問題

- ・ 石勝線脱線火災事故、追分駅信号トラブルなどで見られるとおり、本社社員の現場に対する把握力などが不足し、現場で生じた問題に適切な指導・支援が行えない場合があります。
- ・ 本社社員の現場経験不足なども重なり、現場を支援する機能が十分発揮されない場合が生じ、その結果、本社・現場間の相互認識や信頼関係が希薄になる場合があります。
- ・ 現場管理者についても、実務経験が不足していたり、職場管理などに必要な知識が十分でない場合があります。

4 人材育成・教育と訓練について

○ 急速な世代交代に伴う問題

- ・ 国鉄末期からJR発足前後までの採用抑制による偏った年齢構成と団塊世代の大量退職などにより、社員の急速な世代交代・若年化が生じました。このため、円滑な技術継承が図られていない部分が生じたり、異常時の臨機応変な対応や感受性を高める訓練などが不足することとなりました。

○ 技術者・専門家の育成不足

- ・ 鉄道の安全・安定輸送に欠かせない車両検修などの専門技術者について、急速な世代交代などにより、長期的な視点での育成・確保が不十分となる側面がありました。
- ・ そのほかの鉄道各分野の専門家についても、将来に向けた人材育成の視点が希薄でした。

5 情報の伝達・共有化について

○ 情報収集・伝達に関する問題

- ・ 石勝線脱線火災事故で見られるとおり、現地で生じた事態に対して、情報の収集・把握・伝達が十分行われていない状況にありました。
- ・ メール・画像データ等は簡便な情報伝達手段として有効ですが、机上優先となり、直接現地・現場に赴いて現物に即して現場関係者と具体的な打合せを行うことが減り、情報の伝達も確実に行われていませんでした。

○ 情報共有化に関する問題

- ・ 社内に安全意識を浸透させるには、本社・現場間や部門相互間で双方向の対話を通して安全風土の共有化を図らなければなりません。この双方向の対話が不足していました。
- ・ 「ヒヤリ・ハット活動」や車両検修業務などのデータ管理について、データを分析し対策に結びつけるための情報共有化が十分でない場合があります。

6 運転管理とマニュアルについて

○ 運転管理の問題

- ・ 運転管理者の主要業務である、列車の運転操縦、車掌業務、指令業務など運転業務を統括的に指導する体制となっていませんでした。

○ マニュアルの問題

- ・ 上述の運転管理の問題があり、運転士・車掌と指令のマニュアルが系統別に存在するなど不合理な状態が生じました。
- ・ マニュアルは常時見直しを行うとともに、マニュアルを実践させるため教育・訓練・思考を繰り返すことが必要ですが、当社ではこうした体制が脆弱でした。

7 保守体系の形骸化

○ 予防保全体系の形骸化

- ・ 鉄道車両の修繕について、一部では故障したら交換する発生主義修繕(事後保全)となる場合があり、車両の劣化状態を確認し、次回の検査まで安全を担保するという予防保全の考え方が十分に浸透していませんでした。
- ・ マニュアル等に基づいた作業の見直し、照合等が適切に行われず、個人の資質・経験に依拠する実態にありました。

○ 検修データとシステム対応の不足

- ・ 今回の吊りピン増締めデータに見られるとおり、検修データについてシステム入力が目的化し、入力データが有効に活用されていませんでした。

○ 外部委託業務の問題

- ・ 台車解体作業において、部品の劣化状態が受託会社から当社に伝わらないなど、車両検修情報が受委託社間で十分に共有されていませんでした。
- ・ 外部委託業務について、当社の側に、受託会社に業務内容を的確に伝え責任を持って管理しようとする意識が弱く、受託会社の多くがグループ会社であるという甘えもあり、役割分担が不明確な状態にありました。

8 お客様に対する情報提供

- ・ お客様や地域の信頼を得るため、積極的かつ迅速に情報を公開し企業の透明性を確保すべきところ、輸送障害時などにおいて、安心してご利用いただくために必要な情報提供が不足したり遅れることがありました。

9 安全に対する労使の取り組み

- ・ 安全について、労使の取り組みの基本姿勢に立ち返り、双方の信頼関係のもとに、労使ともに真摯に向かい合い、建設的な対話等によるコミュニケーションを図るべきでしたが、不足していました。

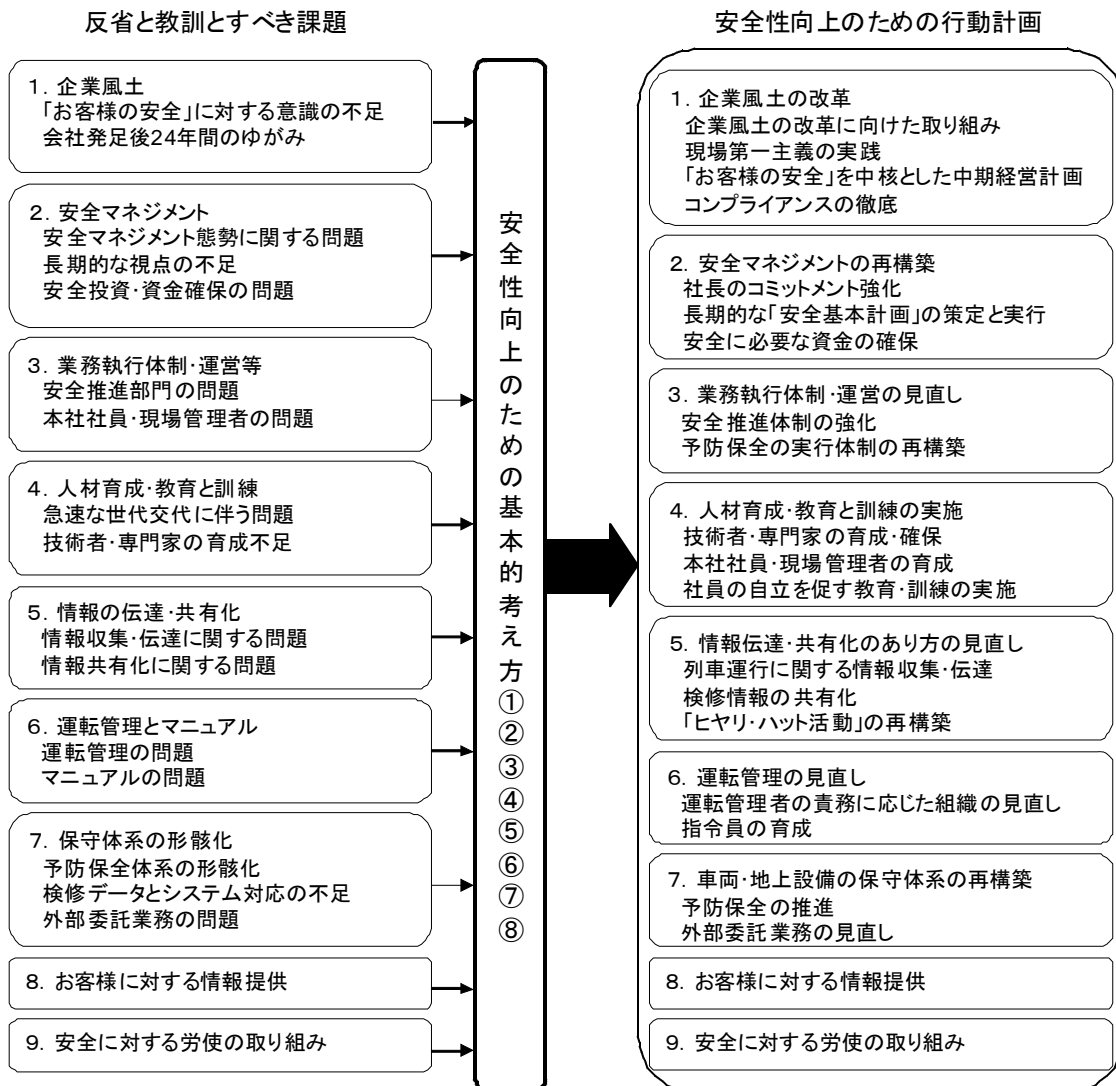
II 安全性向上のための基本理念

当社は、以上の反省と教訓とすべき課題をふまえ、次の8項目の「安全性向上のための基本的考え方」に基づき、社長を筆頭に経営幹部が強い意志とリーダーシップを持ち、「III安全性向上のための行動計画」に記載する各項目について全力をあげて取り組むこととします。

安全性向上のための基本的考え方

- ① お客様の安全を最優先に取り組む。
- ② 企業風土の改革に取り組む。
- ③ 安全マネジメント態勢を再構築する。
- ④ 長期的な「安全基本計画」を策定する。
- ⑤ 車両・地上設備の保守体系を再構築する。
- ⑥ 安全投資に必要な資金を確保する。
- ⑦ 組織・人事・教育制度を見直す。
- ⑧ マニュアルを整備し社員の自立を促す教育・訓練を行う。

具体的には以下の項目に沿い行動計画を立てることとします。



Ⅲ 安全性向上のための行動計画

当社は、「お客様の安全」に対する共通意識が社内に十分醸成されていなかったことを反省し、お客様の信頼を取りもどすため、以下に述べる「安全性向上のための行動計画」に取り組みます。内容によっては時間を要する項目もありますが、「安全基本計画」を策定することにより、計画的・具体的に実行することとします。

1 企業風土の改革

当社は、お客様の安全を最優先とする企業風土(安全風土)の定着に向けて、次のことに取り組みます。

○ 企業風土の改革に向けた取り組み

- ・ 「お客様の安全」に対する共通意識が十分醸成されていなかった反省に立ち、社長は「すべてはお客様の安全のためにある」ことを明言し、次のことに取り組みます。
- ・ 社長を筆頭に経営幹部が全現場で「膝詰め対話」を行います。
- ・ 経営幹部は現場実態等を十分把握したうえで対話に臨み、安全風土について自らの言葉で語り合います。対話の内容については社長に直接報告します。
- ・ こうした対話を通して、安全風土のための「7つの文化」(①規律を守ること②学ぶこと③感じ取ること④報告すること⑤議論すること⑥考動すること⑦柔軟であること)を社内に醸成する取り組みを粘り強く進めます。
- ・ 安全風土を醸成する前提として、自由闊達な議論が行える職場、風通しのよい職場、働きやすい職場、仕事を愛し会社を愛せる職場を作るよう努め、全社員で「お客様の安全」に取り組みます。
- ・ あわせて、当社の企業風土について第三者機関に調査を依頼し、継続的に実施することにより、企業風土の改革に有効活用します。

※ 安全風土のための「7つの文化」の意味

- ①「規律を守ること」：ルールを守り、守らせること
- ②「学ぶこと」：事故等から自ら学び研鑽すること
- ③「感じ取ること」：感受性を高め気づくこと
- ④「報告すること」：ミス等を隠さず報告し事故の芽のうちに摘み取ること
- ⑤「議論すること」：隙間や齟齬を生まない議論(せめぎ合い)を行うこと
- ⑥「考動すること」：自ら考え自ら行動すること
- ⑦「柔軟であること」：状況・環境等の変化にあわせて柔軟に対応すること

○ 現場第一主義の実践

- ・ 「安全の問題は常に現場で起こり、答えも現場にある」との認識のもと、自分の眼で見て耳で聞き肌で感じ自ら考える「現地・現物・現人」の三現主義を実践し、習慣化します。

○ 「お客様の安全」を中核とした中期経営計画の策定

- ・ 今回策定した「安全性向上のための行動計画」をふまえて、平成24年度からの「JR北海道グループ中期経営計画」を策定するとともに、「お客様の安全を最優先に取り組む」ことを中期経営計画の中核に据えます。

○ コンプライアンスの徹底

- ・ 社内規程・標準・マニュアル・社内文書等について整理・精査を行い、体系的な位置づけを明確にするとともに、内容の標準化など統一的な管理体制を構築します。あわせて、系統間で齟齬が生じないように、各部門で内容の見直しや発出方法の適正化を図るとともに、必要な改訂を適時実施します。
- ・ そのうえで、安全の確保は、法令等を順守して日々の作業を遂行することが前提となることから、関係する法令、社内規程等を逸脱した解釈・運用が行われないよう再度徹底します。

2 安全マネジメントの再構築

安全マネジメント態勢の構築が安全性向上の重要な礎であるとの認識のもと、次のことに取り組めます。

○ 社長のコミットメント強化

- ・ 会社再生の取り組みを最後まで確実に成し遂げるため、社長は強いリーダーシップを発揮し、これまで以上に様々な局面で安全確保に関与します。
- ・ お客様の安全が最優先であることを全社員で共有するため、社長をはじめとする経営幹部は、強い決意と不断の努力により、あらゆる場面、あらゆる機会を通して、その思いを伝え実践していきます。

○ 長期的な「安全基本計画」の策定と実行

- ・ 安全に関する長期的な視点が希薄であった反省をふまえ、「安全性向上のための行動計画」を計画的・具体的に実行するため、長期的な「安全基本計画」を策定します。
- ・ 長期的な「安全基本計画」の策定を受け、各部門においても具体的な実行計画を策定します。
- ・ 安全統括管理者は、職責を認識し、強い覚悟で計画を確実に実行します。

○ 安全に必要な資金の確保

- ・ 「安全基本計画」に基づき、これまでの安全投資が前年比較や施策関連で検討されて来た状況を改め、債務等処理法による国からの支援措置などを有効活用し、投資に必要な資金を確保します。
- ・ 設備投資等の予算措置にあたっては、「お客様の安全を最優先に取り組む」視点で計画します。

3 業務執行体制・運営の見直し

業務執行体制について、これまで不足しがちであった機能を増強し現場に対する的確な支援ができるようにするため、次のとおり体制を見直します。

○ 安全推進体制の強化

- ・ 安全推進部の組織強化を図り、長期的な「安全基本計画」を確実に実行するとともに、事故から学び知識化できる体制を作るため、機能を増強します。
- ・ 安全推進部の統括・企画機能を拡充するため、鉄道の安全に高い知見・見識を持ち、現場の問題を的確に判断できる高度な専門性を持つ人材を配置します。
- ・ これらを通して、事故の本質・背景に迫り原因を抜本的に除去する取り組みを強化します。

○ 予防保全の実行体制の再構築

- ・ 鉄道車両の修繕について、一部で故障したら交換する発生主義修繕の状況にあった反省に立ち、予防保全を確実に実行する体制を再構築します。
- ・ 予防保全体制の再構築のため、本社組織及び現場の体制を強化します。

4 人材育成・教育と訓練の実施

急速な世代交代のなかで、円滑な技術継承が図られていないところがあった反省から、長期的視点に立ち、次のことに取り組みます。

○ 技術者・専門家の育成・確保

- ・ 今回の事故をふまえて、運転士・車掌の本来的能力の向上を図るため、指導操縦者教育の実施を行うとともに、現車訓練時間の拡大などを通して、車両故障措置や異常時対応能力についての教育などに取り組みます。
- ・ 駅運転取扱の人材育成のため、輸送指令・運行管理駅・駅輸送業務センターなどを含めた育成ルートを構築し、ルートに沿った育成を行います。
- ・ 鉄道輸送の安全を担う技術者を確実に育てるため、車両検修・電気設備等の技術者を育成する研修体系・育成体系を再構築します。
- ・ 安全部門など鉄道各分野の専門家について将来に向けて積極的に育成・配置を行います。

○ 本社社員・現場管理者の育成

- ・ 本社社員・現場管理者の育成のため、現場実態を的確に把握して課題を抽出し、当該課題を主体的に解決できる人材を育成します。

○ 社員の自立を促す教育・訓練の実施

- ・ 異常時の臨機応変な対応や感受性を高める訓練等が不足していた反省をふまえ、以下のように、危険予知能力を高め社員の自立を促す教育・訓練を実施するとともに、必要な環境を整備します。あわせて養成、教育・訓練に必要なとなる要員を確保します。
 - ① マニュアルを適切に実践でき、異常時など状況の変化にも適応できるため、教育・訓練・思考を繰り返し実施します。
 - ② 乗務員シミュレータ、連動シミュレータ、CAI(コンピュータ支援教育)等の訓練環境を整備し、体験させ考えさせる教育を行います。
 - ③ 社員研修センターにおいて石勝線事故を題材とした事故事例をカリキュラムに取り入れるとともに、事故の展示を行い安全教育に活用します。
 - ④ 事故遭遇時等に活用するため、具体的行動を記した「事故遭遇時社員必携」、社員であることを明示する「救護ワッペン」を全社員が携帯します。
 - ⑤ 石勝線事故焼損車両の保存展示等、事故を風化させない取り組みを継続します。

5 情報伝達・共有のあり方の見直し

本社・現場間や部門相互間で情報の伝達・共有が不足していた反省をふまえ、必要な情報を共有し合い有効に活用するため、次のことに取り組みます。

○ 列車運行に関する情報収集・伝達

- ・ 現地で生じた事態に対して的確な情報収集を行えるようにするため、走行中の車両状態を遠隔地(指令等)で把握できるシステムなどを導入し、正確な情報の収集及び迅速な情報の伝達の仕組を整備します。

○ 検修情報の共有化

- ・ 本社・現場間や受託会社との間で車両検修情報などが共有化されていない実態があった反省から、保守管理システムに入力されたデータを分析し、検査や修繕計画に反映する体制や仕組を整備します。

○ 「ヒヤリ・ハット活動」の再構築

- ・ 件数を意識する傾向が生じた現状を改め、報告内容の分析から得られた知見や対策を共有化することにより、事故の芽を摘むという本来目的に沿った仕組に再構築します。

6 運転管理の見直し

○ 運転管理者の責務に応じた組織の見直し

- ・ 運転の安全性を確保するため、運転管理者が、列車の運転操縦、車掌業務、指令業務など、運転業務を統括的に管理する体制とします。

○ 指令員の育成

- ・ 指令長に対し、管理者の姿勢や心構えについての教育や、情報力・論理力・判断力を高めるための研修・教育・訓練を行います。
- ・ 指令室内における業務に対する相互支援機能を高めるため、CRM(Crew Resource Management)等の手法導入を検討します。
- ・ 状況の変化に的確に対応できる指令員を育成するため、現場経験をふまえた育成ルートを構築し、そのために必要な人事運用を積極的に行います。

※ CRM：状況確認、コミュニケーション、チームワーク等のスキルを身につけ、異常時において業務に対する相互支援機能を高める取り組み

7 車両・地上設備の保守体系の再構築

次の取り組みにより保守体系を再構築します。

○ 予防保全の推進

- ・ 前述した「予防保全の実行体制の構築」を活用することにより、必要なデータの管理・分析等を行い、車両・地上設備の劣化状態を確認し、次回検査まで安全を担保するという予防保全の考え方・実践手法を浸透させます。
- ・ 車両について新技術や新たな装置等を予防保全体系に組み入れるため、必要な仕組みを確立します。また、発煙を生じた車両故障対策等、継続的な取り組みが必要なものも予防保全体系に組み入れます。

○ 外部委託業務の見直し

- ・ 外部委託業務の役割分担を明確にし、当社の側で、示方書等に基づき受託会社に業務内容を的確に伝え責任を持って管理するとともに、必要の都度、示方書等の見直しを行います。
- ・ 当社と受託会社の間で情報共有体制を構築するとともに、技術交流を目的とした相互出向などを推進します。

8 お客様に対する情報提供

- ・ お客様に必要な情報を提供するため、お客様や現場の意見、他社の取り組みなどを参考に効果的な情報提供方法の整備に努めます。
- ・ ホームページや駅・車内でのポスターなどにより、安全の取り組み状況をお知らせします。

9 安全に対する労使の取り組み

- ・ 安全風土の確立に向けて、労使間において、双方の信頼関係のもとに、建設的な対話等により十分なコミュニケーションを図ります。

IV まとめ

鉄道会社の存在意義は、お客様の安全を確保し安心してご乗車いただくことにあります。

鉄道会社の原点に立ち返り、「お客様の大切な生命と生活をお預かりし、列車を運行している」との自覚を持ち、社長を筆頭に全社員の強い覚悟で「安全性向上のための行動計画」を必ず成し遂げることをお約束します。

また、当社が以上の取り組みを行ったとしても、安心はお客様が判断するものであり、お客様が当社の変化を実感し認めていただくことが前提となります。お客様の安全を最優先とする企業風土を社内の隅々にまで醸成することを通して、お客様・地域の皆様から信頼を得る取り組みに努めて参ります。

「安全性向上のための行動計画」をまとめるにあたり、外部諮問委員の皆様に貴重なご意見をいただきました。

外部諮問委員	北海道大学大学院工学研究院長	馬場 直志 様
	弁護士	山崎 博 様
	北海道ガス(株) 代表取締役社長	大槻 博 様
	(株)エフエム北海道 常務取締役	中田 美知子 様