

企業再生に向けて

今回、事故調査に係る情報漏えい等についての働きかけ問題が発生したことを機に、弊社としては、このような問題を二度と繰り返さないよう企業風土を抜本的に変革するため、コンプライアンス特別委員会からも提案を受け、改善措置及び企業再生に向けた決意を取りまとめました。これらについて、現在、新たに設置した社長直属の企業再生推進本部を中心に順次施策として具体化し、実行に移しています。

世の中の信認により存在を許されているという鉄道事業者の社会的責任を強く自覚し、「企業理念」のもと、弊社に関係するすべての方々と誠実に向き合い、安全最優先をさらに徹底し、現場重視、技術重視に基づく経営を実践していくことで、真に謙虚で正直で品格のある会社に生まれ変わってまいります。

国土交通大臣に報告した再発防止策等の改善措置の概要

改善措置

1. コーポレート・ガバナンスの強化

(1) 役員のあり方とマネジメント体制の改革

- ・ 役員の新たな行動規範を制定し、実践していく。
- ・ 取締役及び執行役員の選考基準を明確にする。
- ・ 取締役会への報告内容を充実し、議論を活性化するとともに、社内取締役の担務等についても原則として監視・監督に重点を置くように見直す。
- ・ 取締役及び執行役員が監査役への報告義務等について確認書を提出する。

(2) コンプライアンス推進機能の充実

- ・ 外部委員を招聘し、取締役会の諮問機関として新たな「企業倫理委員会」を設置するとともに、各支社にも「企業倫理委員会」を設置する。
- ・ 専任の企業倫理担当役員を置くとともに、新たに「企業倫理・リスク統括部」を設置し、権限を強化する。
- ・ 内部通報制度について、情報提供を一層促進するとともに、弁護士直通の通報窓口の対象を拡大する。
- ・ 役員、社員に対する企業倫理教育を充実し、まずは役員から議論を深める。

(3) ディスクローチャーの充実

- ・ 経営姿勢や業務の執行状況を積極的に発信していく。

2. 「企業理念」の徹底と企業風土の変革

- ・ 「企業理念」を改めて徹底し、共通の価値観の醸成を図る。まずは役員が自らの言葉で決意を宣言し、行動で示していく。
- ・ 社内の風通しの悪さを解消するため役員が先頭に立ち、日々の業務の中での双方向コミュニケーションを充実することで鉄道の仕事の目的や意義に対する理解を深め、方向性を共有し、安全・サービスの品質を向上につなげていく。
- ・ 若手や女性社員が活躍する機会を積極的に創り出すとともに、外部の人材を登用し、多様な価値観を経営に反映させていく。
- ・ 労使間の協議を充実し、健全な牽制に基づき諸施策の推進を図る。

企業再生に向けた決意

1. 被害に遭われた方々に誠心誠意と受け止めていただけるような取り組みの推進

- ・ 重大な事故を惹き起こした当事者としての立場を肝に銘じ、ご意見、ご要望を丁寧にお伺いしながらきめ細かな対応を行っていくとともに、今回の事故及び事故後の弊社の様々な行動に対するご被害者のご心情をしっかりと受け止めて行動していく。
- ・ 自ら、なぜこの事故を防げなかったかについて、改めて振り返ることにより、経営としての反省を行っていく。また、その結果についてご被害者にご説明し、ご意見等を承っていく。
- ・ 被害に遭われた方々に対し、将来にわたって責任をもって様々なご意見、ご要望をお聞きし、ご相談にも応じる体制を堅持していく。あわせて、ご被害者の個々のご事情に応じ、心のケアなど将来にわたる不安を少しでも和らげていただけるような具体的取り組みについてご意見等を承っていく。

2. 鉄道事業の根幹である安全性の向上

- ・ お客様の尊い命をお預かりしている鉄道事業者として、今般の反省及び事故を改めて振り返った結果を踏まえ、「お客様の死傷事故ゼロ・社員の重大労災ゼロ」へ向けた体制の構築を目指した安全マネジメントの継続的改善に活かしていく。
- ・ 列車ダイヤの乱れなどお客様に多大なご迷惑をおかけしている現状を踏まえ、安全・安定輸送の確保に一層努めていく。

3. お客様や地域、社会との共生

- ・ 内向き思考や行動様式を変革し、オープンな会社になるため、お客様や地域、社会が何を求めておられるかについて感度を高くし、企業として「考動(自ら考え行動すること)」を重ねていく。
- ・ お客様からいただいたご意見、ご提言を経営に反映する仕組みを一層充実する。
- ・ サービスの品質向上、様々な地域活動への参加など、お客様や地域の皆様と日々接するなかでの活動の充実を図る。

コンプライアンス特別委員会からは、最終報告書で以下の「再発防止策を考える上での4つの原則」を提案いただきました。弊社としてはこれを真摯に受け止め、重視すべき価値観として改善措置及び企業再生に向けた決意の中に反映しています。

第1に、安全・技術を重視し、人を尊重すること

第2に、信認上の義務を自覚し、それに応えること

第3に、コミットしたことは、責任をもって実行に移すこと

第4に、一人ひとりがオープンで誇りの持てる会社を創ること

※ 報告書全文は<http://www.westjr.co.jp/ICSFiles/afieldfile/2009/11/18/iinkai.pdf>をご覧ください。

役員の反省と決意と役員行動規範の制定

今回の行為は社員に模範を示すべき立場にある経営トップ自ら行ったものであり、再発防止に向け、まずは役員がこの問題に正面から向き合い、一人ひとりの心に企業倫理意識を染み込ませることが大切です。そうした決意のもと、役員全員で問題認識及び今後取るべき行動について議論を重ね、反省と決意を取りまとめるとともに、実践に向けて、新たに役員行動規範を制定しました。「誠実」、「謙虚」、「自律」の3つの言葉に込めた思いを全役員で共有し、言行一致を旨に「企業理念」の実践に励んでいます。

反省と決意

《反省》

1. 福知山線列車事故に至るまでの状況

- JR西日本発足当初は、国鉄経営の反省を踏まえ、「親方日の丸」からの脱皮を図り、「経営理念」を全員参加で作りました。先行き不透明な中、競争環境の激しい西日本エリアにおける生き残りをかけて、健全経営を通じた鉄道の再生に取り組み、経済情勢の追い風もあり、世間から一定の評価もいただくところとなった。
- その間、阪神淡路大震災という厳しい試練にさらされたものの、トップダウンの経営手法、効率化やコスト削減の自助努力によって、順調な経営成績を維持し、株式上場も果たすことができた。
- しかし、こうした過程で、社内には、次第に驕りや過信が生じ、謙虚に社外に学ぶ姿勢が希薄化することとなった。また、ベテラン社員の大量退職等もあって、地道に鉄道を支える体力が全般的に低下してきたにも関わらず、経営層の発言に過度に反応する、内向的な姿勢や、従来手法に頼る事なかれ主義が広まった。
- 一方で、安全運行を使命とする鉄道事業において、信楽高原鐵道列車衝突事故や塚本駅構内の救急隊員死傷事故などを発生させた。こうした事故は、安全が最優先の理念であること、そしてそれは人命の尊さをベースにした理念であることを再認識、徹底する機会であったにも関わらず、個別の対策に留まってしまい、十分活かすまでには至らなかった。

2. 福知山線列車事故後の対応

- 人命の尊さをベースとした行動原理が企業風土として確立されておらず、福知山線列車事故発生直後に、何よりも優先されるべきお客様の救助活動やご家族の安否を気遣う方々への情報の収集・提供などに組織として迅速に対応することができなかった。
- 事故の加害者であるという自覚と、その自覚に基づき事故にしっかりと向き合うという覚悟が不十分であった。その結果、自らが事故の原因究明に積極的に協力するという誠実で謙虚な姿勢が十分でなく、組織防衛に軸足を置いてしまった。
- 今回の事故そのものへの向き合い方とご被害者への向き合い方に、傲慢さや逃げの姿勢があり、そういった建前と本音があると受け取られる不誠実な対応が、ご被害者や社会からの不信感を増幅させることとなってしまった。

3. 情報漏えい等についての働きかけ問題

- 自らが重大事故を惹き起こした加害者であるという自覚が足りず、一連の行為によってご被害者のご心情を深く傷つけてしまった。
- 社会からの信認により存在を許されているという鉄道事業者の社会的責任の自覚と、コンプライアンスの重要性の認識に基づき自らを律しなければならないという思いが役員に十分ではなく、企業倫理を欠いた様々な行為を発生させてしまった。
- 企業理念が、ご被害者をはじめ、お客様、株主、社員、社会へのコミットメントでもあるという認識とその実現に向けての決意が欠如しており、自らを律する最上位の価値観であるという理解も中途半端であった。

《役員行動規範の制定》

以上のような「誠実」さ、「謙虚」さ、「自律」を欠く行為が、ご被害者や社員の心を痛めてしまったという反省を踏まえ、以下のとおり役員行動規範を制定した。

役員行動規範

私たち役員は、お客様のかけがえのない尊い命をお預かりする事業を営むことの意味を深く理解するとともに、JR西日本が社会からの信認を得て存在を許されている企業であることを肝に銘じ、人として高い倫理観、責任感のもと企業理念を実践し、職務に精励する。実践にあたっては、「誠実」、「謙虚」、「自律」を旨とし、社員の模範として考動する。

「誠実」

常に誠実に行動し、約束は責任をもって実行する。

「謙虚」

相互理解と信頼を大切に、謙虚に行動する。

「自律」

自らを厳しく律し、率先して行動する。

《私たちの決意》

- 我々役員は、企業理念実現のために、役員行動規範を常に念頭に、社員の先頭に立って、JR西日本を誇りある企業に再生していく。
- 独善的、他責的な言動を自戒し、お客様をはじめとした多くのステークホルダーから、改めて信認されるために努力を重ねる。
- 福知山線列車事故を決して忘れず、安全を最優先し、技術を重視し、人を尊重する。
- 言行一致を旨として、決意を行動によって実現していく。
- 社内においては、我々役員自らが、社員を労わり、積極的に社員の声に耳を傾け、自由闊達に議論し、社員が納得感を持って仕事ができるように汗をかいていく。

役員一同

「企業倫理委員会」の新設

今回のコンプライアンス問題発生をふまえ、コンプライアンスを再徹底するためには、業務執行の客観性を確保し、取締役会の牽制機能強化を図る必要があります。そのため、4名の外部委員を招聘し、取締役会の諮問機関として新たに「企業倫理委員会」を設置しました。平成22年2月23日には第1回の委員会を開催し、内容を取締役に報告しました。

これに先がけ、平成21年12月1日には委員会の運営を含む、JR西日本グループ全体の企業倫理の取り組みを強力に推進するため、専任の企業倫理担当役員を置くとともに、企業倫理・リスク統括部を新たに設置しています。

- 〔構成〕 委員長：佐々木 社長
 委員(社外)：大内 伸哉 神戸大学大学院法学研究科 教授
 滝井 繁男 滝井・仲田法律事務所 弁護士
 仲宗根 迪子 消費者支援機構関西 検討委員
 奈良県生活協同組合連合会 専務理事
 森本 滋 同志社大学大学院司法研究科 教授
 京都大学名誉教授
 委員(社内)：真鍋 副社長
 竹原 壽良 株式会社ジェイアール西日本テクノス 社長
 オブザーバー：監査役
 〔開催頻度〕 原則として四半期に1回
 〔審議事項〕 取締役会からの諮問に関する事項
 ・今後の企業倫理の進め方
 ・これまでの当社の取り組み
 ・その他、企業倫理を進めるうえで重要と思われること
 審議内容については、委員長から取締役会に報告する。



第1回委員会の様子



大内 伸哉 委員

JR西日本のような大企業となると、その活動の持つ社会的な影響は計り知れない。市民社会の構成員として、模範的な行動が求められるのであり、コンプライアンスは最低限の責務にすぎない。

企業が利潤を追求することは当然であるが、利用者、従業員など様々なステークホルダーに幸せをもたらすことと両立できなければ市民社会での信頼を得ることはできない。

JR西日本がこうした信頼を回復できるようにするため、微力ながら全力を尽くしたい。



滝井 繁男 委員

企業の社会的責任がどの企業でも大きな関心事になっている。それは、コンプライアンスから企業を取りまく環境に至るまで、幅広く考えられるようになってきた。しかし、実際にそのことの意味が、それぞれの職場にどこまで浸透しているのか疑問に思うことがある。

今、このことへの真摯な取り組みが社会の企業への信頼をつなぎ、その誠実さを示すことになるという自覚のもとに、それぞれの職場で求められているのは何かと考え、実践されることを期待したい。



仲宗根 迪子 委員

JR西日本が福知山線列車事故とその後の不祥事に対して組織風土改革のために企業倫理委員会を設置されること、そこへ利用者としての消費者団体の委員を招かれることは大変重要なことだと思います。

企業にとって消費者は利益の対象と捉えられがちですが、むしろパートナーと捉え、社会的な高い信頼を得られる企業になられることを願います。そのために微力ですが、新しい風を吹き込めるよう努めたいと思っています。

市民の足である鉄道が市民とともに歩んでくれることを期待しています。



森本 滋 委員

企業倫理を確立する前提として、適正な法令遵守体制を構築するとともに、経営トップを中心に、経営機構内部において法令遵守に対する真摯な姿勢が求められます。

制度設計も大事ですが、経営と現場の間で信頼関係や意思疎通が向上するよう配慮することも重要でしょう。

このようなハードとソフトの両面から、JR西日本の法令遵守体制の確立と企業倫理の向上のために、何がしかの貢献をさせていただきたいと考えています。

企業再生推進本部の取り組み

再発防止や企業再生に向けた施策を着実に具体化し実行に移していくため、社長をトップとした企業再生推進本部を平成21年12月1日に立ち上げました。スピード感をもって方向性を定め、取り組みを軌道に乗せていくため、1年間の期限を設定しています。

役割は大きく三つあり、第一に、今回、国土交通大臣への報告に掲げた内容を施策として具体化し、責任箇所を定め進捗状況を定期的に確認するとともに、取り組みが確実に進むようサポートすること、第二に、世の中・現場目線で施策を再検証し、必要な施策を実行に移していくこと、第三に、企業風土を改革すること、特に自由闊達で物の言える雰囲気をつくっていくことです。あわせて、社内外に開かれたオープンな会社を目指し、これらの取り組みの進捗状況の「見える化」を図ります。社内から広く意見を集め、社長が参加する毎週のミーティングで方向性を決定し、順次取り組みを進めています。

〔体制〕 本部長：佐々木 社長
副本部長：山本 取締役
担当部長3名、担当課長3名(兼務)、担当者2名

事例紹介

「心を開くことのできる職場づくり」の取り組み

風土改革のカギとなる自由に物の言える雰囲気を醸成するため、「心を開くことのできる職場づくり」に取り組んでいます。現在、本社に13のモデル職場を設定し、キーパーソンを中心に「意見を言う、意見を聞く、意見が返ってくる」ことを意識したディスカッションを行い、課題の抽出や改善策の実行、効果の検証を行っています。このサイクルが完了した段階で再整理を行い、他の職場にも展開していきます。



キーパーソン研修

社長による現場との対話

再発防止及び企業再生に向けては、役員の本気の行動や仕組みの整備はもちろんのこと、事業活動を担う社員の思いを結集し、日々の業務を通じて実践していくことが欠かせません。

今回の問題に関する調査結果及び改善措置をまとめた直後の平成21年11月28日、全現場長を社員研修センターに集め、社長からこれまでの経過を説明するとともに、再発防止及び企業再生に向けた決意を表明し、世の中から信認されるJR西日本を目指してともに取り組もうと呼びかけました。

これに引き続き、社長自ら支社や工事事務所を回り、現場長や支社幹部と意見交換を行うとともに、駅や乗務員区、保守区等の職場を訪問し、社員との直接対話を重ねています。当社の事業の大半が行われている最前線の現場にこそ経営情報があると考え、こうした対話をもとに施策の企画、実行に取り組んでいます。



全現場長会議



京都車掌区にて



米子保線区・米子電気区にて(社長表彰)



福知山駅、篠山口駅、西舞鶴駅にて(安全ミーティング)