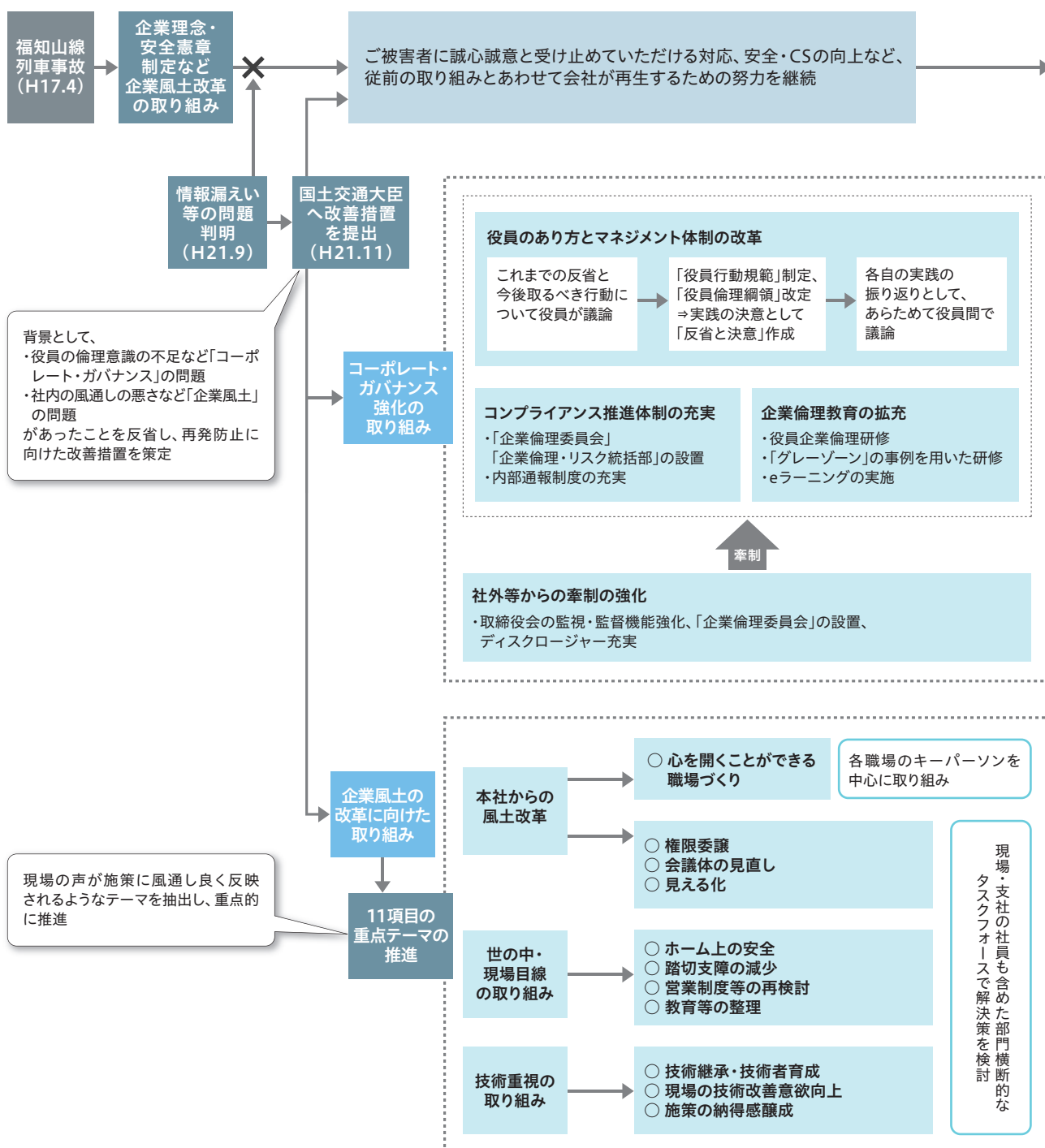


企業再生に向けて

事故調査に係る情報漏えい等についての働きかけ問題を発生させたことを真摯に受け止め、二度とこのような問題を起こさないとの決意のもと、事実関係の調査結果を踏まえた再発防止等の改善措置について、平成21年11月に国土交通大臣にご報告いたしました。さらに、同12月に「企業倫理・リスク統括部」及び社長直属の「企業再生推進本部」を設置するとともに、コーポレート・ガバナンスの強化、企業風土の改革、さらには安全性の向上、CSの推進等に、この1年間全社を挙げて取り組んでまいりました。これらの取り組みは着実に前進しつつありますが、その過程で仕事の進め方を「現場起点」に変えていかなければならないことが浮き彫りになるなど、今後も継続した取り組みが必要な状況にあると認識しています。引き続き、世の中から信頼される企業となることを目指し、粘り強く取り組んでまいります。

取り組みの全体像



1年間の取り組みを踏まえた今後の課題

1. コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

- ・「役員行動規範」の制定や取締役会への報告内容の充実、企業倫理委員会の設置などの仕組みを整備してまいりましたが、引き続き、具体的な実践や定着に向け取り組んでいく必要があります。
- ・客観的な視点による牽制機能が重要であるとの認識のもと、監視・監督機能の発揮に向け取締役会の充実を図るとともに、社外委員を招聘した企業倫理委員会を設置しました。これらにおける活発な議論を継続させ、コーポレート・ガバナンスの強化に活かしてまいります。
- ・コンプライアンスの取り組みについて、企業倫理委員会や企業倫理・リスク統括部の設置などの仕組みの整備にとどまらず、日常業務での実践に活かせるよう教育のレベルアップを図るとともに、社外委員からの意見等の反映や、リスク情報に基づく対策及び改善結果のフォロー等を通じて、さらなる充実を進めてまいります。
- ・これらの推進内容が効果的に機能し、全社的なコンプライアンスの強化につながるよう、きめ細かく検証を行いながら、今後も絶え間ない努力をしていくことが大切であるとあらためて認識しております。

2. 企業風土の改革に向けた取り組み

- ・風土改革に向けて11項目の重点テーマを設定し、議論を重ねてまいりました。その中で、共通する根源的な課題も浮き彫りになってきており、これらの解決が今後風土改革を進めていく上で非常に重要であると認識しています。
- ・1点目は、本社を中心に会議での審議や説明資料の作成など内部での調整に過剰な労力、時間がかかっているため、スピーディーな意思決定が阻害され、社員の徒労感にもつながっているという問題です。これらの過剰な労力、時間の削減に取り組んでまいります。
- ・2点目は、逆に、社内における情報共有や系統間連携、現場サポートに加え、社外に目を向けた活動など本来注力すべきことが十分できていないという問題です。現場起点の仕事の進め方を浸透させるために、過剰な内部調整のための労力や時間（内部調整コスト）の削減とあわせて、これらの取り組みをより一層充実させてまいります。
- ・3点目は、目に見える仕組み（自律的な組織、情報共有の仕組み等）を見直すだけでは不十分であり、目に見えにくい価値観（現場起点による仕事の進め方、部門間の連携等）や土壌（物が言いやすい雰囲気、職場の一体感等）とあわせて取り組む必要があるということです。「仕組み」「価値観」「土壌」という3つのアプローチから、粘り強く取り組みを継続してまいります。
- ・これまでの重点テーマの取り組みやトレースに加え、前述の浮き彫りになった新たな課題の解決等を担う組織として、「考動推進室」を設置し、企業再生推進本部の設置期限を迎えた後も、風土改革の気運の醸成や、取り組みの全社的な波及を推進してまいります。

3. 今後の方向性

- ・真に「謙虚で正直で品格のある」会社に生まれ変わるための取り組みは、現時点道半ばの段階にあると認識しております。
- ・ただ、そうした中でも、社員が「お客様に喜んでいただきたい」という思いを込めた取り組みが各所で広がるなど、安全・CSの向上に向けた具体的な考動の芽が少しずつ生まれてきています。これらの取り組みを積み重ねていくことを通じて、現場起点の価値観を定着させるとともに、支社・本社による現場のサポートを一層充実させることにより、現場が安全・CSの向上に向けて自律的に考動する状態をつくり上げ、お客様、地域、社会から信頼される企業となることを目指してまいります。
- ・世の中の信認により存在を許される鉄道事業者の社会的責任を改めて強く自覚し、引き続き「安全を最優先する企業風土の構築」に向けて全力で取り組むとともに、JR西日本が生まれ変わるための努力を重ねてまいります。

※平成22年12月に、これまでの取り組み状況や今後さらに進めるべき課題について、国土交通大臣に報告を行いました。
※報告書全文は、<http://www.westjr.co.jp/>をご覧ください。

企業再生に向けた主体的な「考動」の広がり

安全・CSの向上に向けた一人ひとりの努力の積み重ねが企業再生につながるとの認識のもと、現場の社員による主体的な考動が広がっています。

長府駅（株式会社ジェイアール西日本広島メンテック）では、きっぷを必要としないお子様が、保護者のきっぷを持ち、失くしてしまわれることが多く、何か良い方法はないかと考えた結果、手づくりの「こどもきっぷ」を発案しました。その後会社全体に広まり、今では多くの駅、乗務員職場から創意工夫に富んだ様々な「こどもきっぷ」が誕生しています。また、お子様の1日駅長体験、季節感に富んだ駅の装飾、地域の方々との交流など、各地で社員の発案による様々なCS活動を行っています。

➡社員の考動による様々な取り組みは、以降のページでも紹介しています。



長府駅の「こどもきっぷ」



神戸駅の「こどもきっぷ」

「企業倫理委員会」の設置

企業倫理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ることから、社外委員を招聘し、取締役会の諮問機関として「企業倫理委員会」を設置しました。これまで、平成22年2月、5月、8月、11月に委員会を開催し、国土交通大臣に報告した再発防止策の進捗状況や内部通報の概要等を説明し、社会からの信頼回復、企業倫理の確立に向けての議論を重ねてまいりました。

その間、社外委員より様々な観点からの意見・助言をいただきましたが、これからも「コーポレート・ガバナンスの強化」、「委員会の視点から見た業務運営上の課題」、「企業倫理の確立」等について議論を深め、意見等を経営に活かしてまいります。

- （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 相談役
 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、企業倫理を進める上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。



平成22年度第3回企業倫理委員会



大内 伸哉 委員

世の中には、空気のように、特にその存在を意識しないが、なくては困るというものがある。JR西日本は、そういう会社である。みんなが頼っているのである。社員の皆さんは、そういう会社で働けることに誇りをもってもらいたい。会社に厳しい意見がときどき出てくるのも、みんなが頼りにしていることの裏返しである。経営者は、この会社の存在意義を十分にかみしめ、利用者にも、そして社員にも、幸福をもたらす経営を目指して欲しい。



滝井 繁男 委員

会社で語られている言葉や書かれている文章は、異論を差しはさむ余地のないほど立派なものであることが多い。しかし、どのように立派な言辞もそれを実行するのは一人ひとりの社員である。それぞれの職場で、そこで求められているのが何かを考え、それを行動に移さなければ、そこからは何も生まれてこない。改革は、いうまでもなくかけ声の内容によってではなく、それぞれの職場で、何が求められているのかについての多くの人の思考と実践があって初めてできることである。改革の大きさは、それについて考える人と行動に移す人との積によって決まるのではないかと思う。



仲宗根 迪子 委員

鉄道の目的は乗客を目的地に安全に時間通り届けることが第一の目的でしょうが、そこには快適な移動といった願い、移ろう景色や目的地から始まる新しい時間への期待もあることでしょう。JR西日本という、エリアも広く巨大な企業に身を置くと、分業化される中での自分の役割の重要性を実感するのは難しくなるのかもしれませんが。職場内、職場間、支社間の交流を図り、価値観や課題の共有化を図ることは重要です。乗客・消費者との交流も期待したいと思います。



森本 滋 委員

JR西日本は、不祥事や事故を真摯に反省した上、安全を最優先に、乗客に満足してもらい（できれば、感謝してもらい）、従業員が仕事をする喜びを実感できるグッドカンパニーにならなければならないと思います。それは、経営者と従業員の信頼関係を基礎に、現場の創意工夫を尊重する風通しのよい、公正で明るい「愛される会社」になることです。「企業倫理委員会」と名付けられていますが、私たちの活動が、その一助となればと願っています。

本社からの風土改革

過度の上意下達やコミュニケーションの不足といった企業風土上の問題が多い本社から風土改革に取り組んできました。

例えば「心を開くことができる職場づくり」においては、本社内の各職場にキーパーソンを養成した上で、キーパーソンが中心となってディスカッションなどの取り組みを継続してきました。これまでの取り組みにより、コミュニケーションの活性化、連帯感の醸成、上司部下の気づきなどに寄与しているほか、部署内の会議や権限の見直し、部署間の役割分担整理等、職場の課題解決に向けたボトムアップの改善策も進行しています。まだ初期的な段階ですが、今後も息長く継続していくことが大切であると考えています。

また、「権限委譲」タスクフォースにおいては、権限の上位集中や曖昧さのため、施策検討や意思決定に過度の時間と労力がかかっているとの問題認識のもと、本社から支社、支社から現場等の切り口から、「ヒト・モノ・カネ」に関する権限の委譲を検討してきました。タスクフォースの取り組みを契機として、現場長財源の拡大などいくつかの支社等で主体的な権限委譲が実施されていますが、現場の課題が迅速に解決できるよう、こういった動きを広く波及させていきたいと考えています。



職場ディスカッション

世の中・現場目線の取り組み

これまでの「全社的」「一律的」な対策に加え、現場、支社、本社の横断的な議論により、現場感覚を重視した「個別局所的」な対策を実施することを重視してきました。例えば、JR神戸線三ノ宮駅においては、「ホーム上の安全」を確保するためにホーム上の設備を整理することでお客様の乗降スペースを広げ、混雑の解消を図っています。また、奈良線木幡駅においては、「踏切支障の減少」に向け、自動車の無謀進入を防止するため、ゼブラゾーンの整備や注意看板の改良などを実施しています。

これら、現場社員の目線による課題解決プロセスを積み重ねることを通して、現場起点の仕事の進め方や社員の納得感の醸成を図り、安全・CSの向上につなげていきたいと考えています。



奈良線木幡駅踏切

技術重視の取り組み

鉄道を直接支える技術は現場にあることから、「現場における技術・技能」に的を絞った上で、取り組みを進めてきました。例えば、現場の課題をできる限り現場に近いところで解決できるようにすべく、「現場の核となる技術者を育成するキャリアパスの検討」「現場への財源等の権限委譲や社内手続きの見直し」「支社、本社のサポート体制の充実による現場の研究・開発制度の設計」などに取り組んできました。

今後、タスクフォースで取り組んできた試行や提案を推進し、仕組みとして根づかせていくとともに、現場と間接部門が、各々「現場は可能な限り自ら問題解決するのが最善との認識を持つ」「間接部門は現場の問題解決が会社の重要課題と認識し迅速に対応する」といった「心構え」を実践することが大切であり、部門を超えて、議論を深めてまいります。

企業再生に向けたさらなる取り組み

企業風土の問題については、抽象的な議論を避け、現場の声が施策に風通し良く反映されることにつながる重点テーマを複数抽出し、それらをどう具体的に解決していくかということに注力してきました。そして、その過程において、JR西日本の風土に起因する、各テーマに通底する課題も浮き彫りになってきたと考えています。

具体的には、現場の課題をできるだけ現場に近いところで解決できるよう、「信じる」、「任せる」、そして「それぞれが期待に応える」という考え方に立って、仕事の仕組みを見直すことが必要である、また、現場だけでは解決できない課題については、間接部門がスピーディーに対応できるよう、必要な情報共有や系統間連携とあわせて、内部調整に必要な以上の時間や労力を費やさないための仕組み、価値観、土壌を作っていくことが極めて重要である、ということなどです。

重点テーマの検討に当たっては、本社の社員だけではなく、現場や支社の社員も参画したタスクフォースにおいて主体的に取り組んできました。いずれのタスクフォースの活動も、会社を良くしていこうという熱心な議論や自らが先頭に立って現状を打破していこうという前向きな姿勢であふれており、JR西日本の明るい未来を予感させるものでした。

こうした取り組みを一過性のものに終わらせることなく、今後も、風土改革に粘り強く取り組み、役員の率先垂範と全社員の力の結集によって、安全・CSの土台となる「現場起点」の行動様式を身につけ、お客様、地域、社会から信頼される企業グループとなることを目指してまいります。



前・企業再生推進本部副本部長

山本 章義