

第三者意見

JR西日本のCSR活動の最大の特徴は、「考動」にある。報告書名にもそれが使われていることから、「考動」に同社の並みならぬ思いが込められている。考動とは、直面する問題に対して、社員自らが自律的に考え、そして主体的に行動することを意味する。大事なことは、「現場起点」のそれだということである。現場と遠い本社主導では現実感が薄く、押し付けになってしまう。同社の行動原則が、「すべての起点は現場から」というのは健全である。こうした行動原則の原点は、2005年4月25日に起きた福知山線の列車事故にある。

企業は日々、多少の変化を内包しながらも日常の延長線上で動いている。一連の業務プロセスは、基本的には比較的通しな環境下で進められる。JR西日本も例にもれず、そうであっただろう。ところが、予期せぬ出来事で、この平穏な日常が破断され、それ以前と以後では埋めがたいほどの隔絶が生じることがある。その隔絶が平時には想像もできないほどの多大な困難と試練を企業とそこで働く社員に与える時、それを「危機」と呼ぶ。多くの被害者を出した福知山線事故は、まさにそれに相当する。そして悲惨なことに、事故に巻き込まれた多くの被害者にとっても、事故によってそれまでの日常が無残にも引き裂かれた。

いうまでもなく鉄道の使命は「安全」である。利便や快適さも大事であるが、その前に、そして第一に安全である。福知山線事故以来、JR西日本の社員や経営者は、二度と惨事を起こさないように、さまざまな努力を重ねてきた。社員全員で「企業理念」と「安全憲章」も作り上げた。

過去の体験(惨事)から学ぶということは、その時の誤った、あるいは不適切だった行動を悔い、矯正するというだけではない。もちろん、それも必要である。しかし、過去の体験からの直線的な反省では、「学習」とはいえない。そこに必要なのは深い内省だと思う。なぜ、不適切な行動が生まれたのか、なぜ惨事が起こったのか、を何度も何度も問うことである。そこには社員一人ひとりの豊かな「想像力」が必要である。

直線的な反省は、特定の行動に対して1対1の関係で、逆もしくは異なる行動を提案すれば済む。その代表的なものがマニュアルだろう。もちろん、マニュアルも必要だが、そこに想定されたことが起こらない限り、矯正行動をとることは難しい。社員一人ひとりの柔軟な行動にも、「想像力」が必要なのだ。

「危機」は時間の経過とともに遠くなっていく。しかし、同時に社員の意識から遠くってはならない。風化させてはならない。JR西日本のCSRを中心とした活動は、その意味で「風化との闘い」でもある。社員の考動を定着させるには、社員一人ひとりが豊かな想像力を滋養する必要がある。

よく「会社が苦境にあるにもかかわらず、社員の緊張感が足りない。危機感が薄くなっている。どうしたらよいか」と質問を受けることがある。原因の大半は社員の想像力の欠如にある。駅はさまざまなお客様が集い、列車に乗り込む。それぞれの人には、それぞれの人生と生活と状況がある。入院しているご家族が重篤な状況にあり、病院に駆けつけるところかもしれない。高校の部活の朝練に行く途中かもしれない。人によって千差万別である。もちろん事故によって生命を危険にさらしてはいけませんが、例えば運行時刻の遅れを起こしただけで、人々の生活や人生をがらりと変えてしまうかもしれない。遅れによって、愛する人の最期に会えないかもしれない。朝練に遅れたことで、監督の信頼を損ない、レギュラーから外れることもあるかもしれない。

社員には利用客の個々の生活は目には見えないかもしれないが、「想像力」を駆使すれば、さまざまな気付きにもつながり、利用者の生活への想いが広がるはずである。それは高水準の緊張感を生むことになろう。鉄道事業に携わる社員は、利用者の生命のみならず生活の基盤を担っているのである。それはまた社員の「働きがい」や「やりがい」にもつながっていく。



一橋大学大学院商学研究科

教授 伊藤 邦雄 氏

「顧客第一主義」という言葉がある。耳障りの良い言葉である一方で、実現できている例は少ない。顧客第一主義の根幹は高い安全性を構築することであるが、さらに利用者の満足度を高める(不満を緩和させる)には、顧客一人ひとりからの声に耳を澄まし、想像力を働かせる必要がある。顧客へのサービス水準を高めるには、顧客とのコミュニケーションのみならず、社内各部署とのコミュニケーションや協働が大事である。報告書で紹介されている相野駅や金沢駅での改善事例は、お客様の声に耳を澄まし、社内連携によって実現した好例と言える。

安全やCSR活動の質を上げていくために不可欠なのが、PDCA(Plan・Do・Check・Act)である。計画しつ放し、やりっ放しではない。計画し実行した結果、所期の効果を果たしたのかを確認し、もし果たしていないとすればその原因を特定し、補正行動をとるというサイクルを回す必要がある。この意味で、JR西日本が安全やCSRを11の分野に分けて、PDCAを回しているのは高く評価できる。ただ、今後はそれをより徹底させ、かつPDCAサイクルを高速に回すことを期待したい。

鉄道事業にはさまざまな有事が襲ってくる。事故のみならず、自然災害にも直面する。有事に際して社員が一致団結し、瞬発力を活かして、その処理に当たる姿は称えられるべきである。しかし肝要なのは、それを有事のみならず平時にどう根付かせるかである。有事の出来事に対して「なぜ」という問いを繰り返す、それをもたらした根源的要因をさぐりだし、その予防策を平時から講じておくことである。そのためには「自ら考えて行動する風土づくり」が必要である。その意味で、JR西日本はいま、風土変革に取り組んでいる真最中といえる。

要は、危機(有事)という「ネガティブ」な経験から未来に向けて「ポジティブ」な教訓をいかに引き出すかである。そのためには豊かな想像力と学習が必要になる。豊かな想像力と学習が、社員と社員を、社員と経営者を、社員とお客様を、社員とステークホルダーを密接に結び付けることになる。それが進展したとき、そこには「共振」の世界が生まれる。現在の全社一丸となった真摯な活動が、その域まで到達して欲しいと願うばかりである。

ご意見を受けて

駅を始めとしたさまざまな施設をご利用になるお客様、列車にご乗車されるお客様、列車で帰るお客様を待っておられるご家族の方、沿線地域にお住まいの方など、私どもJR西日本グループは、実に多くの方々とのつながりを持っています。

そのお一人おひとりの「人生と生活と状況」に想いを広げるための「想像力」は、ご指摘いただきました通り、私ども鉄道に携わる者にとって、非常に大切なものだと思います。

鉄道の使命である「安全」を守り高め、そしてお客様により良いサービスを提供するために、まず私どもに必要なのは「想像力」だと考えます。

いま、私どもは、次期安全計画と次期中期経営計画の策定を進めています。

これら新たな計画で、私どもは、お客様、地域・社会、株主様、取引先様など関係する皆様との日々のコミュニケーション、さらには多くの社員から寄せられる声を通じて、今後の見通しを明確化し、安全性向上を始めとする会社としての「こだわり」や「ありたい姿」、その実現に向けた具体的な「重点戦略」を示していきます。そしてそれらをグループ全体で共有し、一人ひとりの「考動」につなげていきます。

当社グループの社員・役員が「想像力」を持って、「地域・社会からいただいている期待の大きさ」と、「どのように期待にお応えするか」を考え、自らの役割を理解し、「その実現を担うのは自分自身」と自覚して仲間と連携し、手応えを感じながら課題を解決する、それこそが「働きがい」につながり、次の挑戦への原動力になるというのが、私どもの考えです。

こうしたプロセスのなかで、これまで以上に、一人ひとりの「想像力」を育み、さらにそれを組織全体の「想像力」向上にも、つなげていきたいと思えます。

お客様を始めとする多くの皆様の信頼を得、同時に私ども自身も「働きがい」を感じながら、安全で、安心して暮らせる活力に満ちた「共振」の世界、皆様とともに築く未来に向かって、弛まず、努力を重ねてまいります。



常務執行役員 総合企画本部長
二階堂 暢俊