

今日の企業経営の要諦は、踵を接して迫りくる「危機」や「リスク」にいかに対応するか、そして予防するかにある。それが拙劣であったり、いささかの「甘さ」があったりすれば、企業の持続可能性は否応なく削り取られる。

危機やリスクを予防するための取り組みの第一歩は、危機感知力をいかに磨くかである。感知力とは、危機が到来する時期やインパクトの大きさや深刻さを、事前(事後速やか)に察知する力をいう。いいかえれば、危機の兆しをいかに速く、そして鋭く嗅ぎ取るかである。感知力が低ければ、潜在的な危機と隣り合わせにいるのに、その重大さを捉えきれない。そうした目に見えない起こりうる危機の重大さを認識するには、役員や社員一人ひとりの「想像力」が極めて重要である。このことは昨年「意見書」で述べた。

危機の重大さを認識することができなければ、その対応策をとることも、決断することもなく、座して死を待つよりほかない。そうした極楽トンボ的な鈍感さは論外だとしても、危機が到来したこと、そしてその影響の程度を察知するのが遅ければ、それだけ初動が遅れ、危機に対処するためのPDCA全体のサイクルが遅延してしまう。

かつてサル学の権威である京都大学名誉教授の河合雅雄先生に直接同ったことを今でも鮮明に覚えている。サルの集団の中にあるボスザルはいくつかの重要な使命を負っている。その一つが危機を察知することである。ボスザルは外敵からの危機を素早く感知すると、とてつもない奇声をあげて、危機が迫りくることを自らの集団の仲間たちに伝えるという。集団はその奇声を聞いて、俊敏に行動し難を逃れ、一命を取りとめる。もしボスザルの危機察知力が弱かったらどうだろうか。その集団は外敵に襲撃され、滅びてしまう。

確かに、こうした危機感知や危機対応のためには、高い技術力に裏付けられたシステムの整備が欠かせない。JR西日本は地道に構築してきた列車運行を守る基本的なルールと仕組みへの拘りを土台に、「安全」を強く意識した車上主体列車制御システムをはじめとする、高い技術力を駆使したシステムの整備に注力している。

こうした技術やシステムももちろん大事だが、加えて、現場社員の情報収集と行動力が必須であることは言うまでもない。JR西日本が福知山線事故の反省から、社員一人ひとりの「考動」を掲げ、その徹底に持続的に励んでいることを高く評価したい。ただ、現場を重視することは確かに基本中の基本だが、現場起点の考動とは現場社員の頑張りだけではないことにも思いを寄せねばなるまい。上記のボスザルの行動と使命に象徴されるように、幹部職や上司の役割を忘れてはならない。幹部職や上司は現場と比べてその視点は高く、視野は広いはずである。つまり、「ヘリコプター・センス」を持ち合わせていなければならない。ヘリコプターは上空高く飛んでおり、下を眺望すれば先を展望することができ、かつ鳥瞰することができ、全体観を持ち合わせているはずだ。現場の考動と並んで、幹部職の鳥瞰力が肝要である。すなわち、高い危機対応・予防力には、現場と幹部との、そして「上空」と「地上」との情報連携と協業が必要だということを銘記して欲しい。

「考動」報告書では、「CS」がうたわれ、いろいろな取り組みも紹介されている。「お客様を起点とした事業運営」を継続して行い、輸送品質の向上に努めている。留意して欲しいのは、この面でもいささかの「甘さ」があると、品質が低下し、ひいては「危機」を招いてしまうことである。「100マイナス1」の答えはいくつだろうか。「99」と答えた方は残念ながら不正解。確かに算数ではそうだが、お客様満足度はこうした算数や論理では割り切れないのである。お客様満足度は一種の「アート」なのだ。答えは「0」である。

100人の社員が一見、質の高い顧客対応をしていても、その中の1人の社員が質の低い顧客対応をしていると、お客様の満足度は極度に低下し、ゼロとなってしまう。あるいはこれまで質の高いCSを積み重ねてきても、わずか1回、質の劣る顧客対応をすると、それまで積み上げてきたCSはもろくも瓦解してしまうことを意味している。

先に「100マイナス1=0」と記したが、現実には「100マイナス1=マイナス30」かもしれない。たった1人の社員の、わずか1回の拙い顧客対応が、負のイメージを顧客や利用者に植え付けてしまう。

いま一つCSで忘れてならないことがある。ある時、顧客満足度を上げるために熟考して、今までにないレベルの高いサービスを提供したとしよう。お客様はそのサービスに「感動」する。そうした声も社員に寄せられ、社員は自分たちの苦勞や工夫が報われた喜びを分かち合う。その結果、そのサービスを継続しレベルを維持することが、CSの向上につながると思うだろう。

しかし、ここに陥穽がひそんでいる。確かに当初は「感動」したサービスも、その後、お客様はそれに慣れてしまい、「当たり前」



一橋大学大学院商学研究科  
教授 伊藤 邦雄 様

となってしまうのである。厳しい現実であり、またCSが「アート」である所以である。この現実が示唆するのは、お客様の「次」の感動と良き驚きを呼ぶために、そして絶えずCSを持続的に高めるために、知恵を振りしぼっていかなければならないということである。一度の「感動」で満足してはいけぬ。

JR西日本はこれまで、そして今、「安全」「CS」「技術」に取り組んでいる。では、これらを連結するものは何だろうか。これを考えるために、あるエピソードを紹介しよう。筆者も参加しているある研究会で、その座長を務めるA社の社長(B氏)がある体験をわれわれに興奮気味に話してくれた。B氏は欧州に出張した際、いくつかの名だたる会社を訪問した。好奇心旺盛なB氏は、その会社内で通りすぎる社員に次の質問をした。「あなたは何のためにこの会社で働いているのですか」。皆さんだったら、この質問を社内で投げかけられたら、何と答えるだろうか。B氏いわく、いろいろな会社で皆さんが次のように答えたという。「私はこの会社のブランドを守るために働いているのです。」

この答えはB氏にとって想定外だった。もちろん、それを聞いた研究会のメンバーも同じだった。私もこのエピソードを聞いたときの驚きを今でも忘れない。この答えは、奇異だろうか、奇抜だろうか。あるいは、訪問者に対する取りつくろった答えだったのだろうか。そうではないと私は思う。

JR西日本という「企業ブランド」が高まっていったらどうだろうか。福知山線事故で確かにブランド価値は大きく棄損した。しかし、それを教訓に安全にこだわり、顧客満足度を高めていけば、お客様や利用者の皆さんから信頼を徐々に回復させることができるだろう。そうした努力がステークホルダーの皆さんから認められ、JR西日本の企業ブランドが高まっていけば、社員一人ひとりの価値が高まっていくことだろう。家族や親戚や知人も評価してくれるだろう。それは、社員一人ひとりの規律意識を向上させ、高い誇りにもつながるだろう。

何十年にもわたって築いてきた貴重な無形の資産である企業ブランドを社員全員が意識すれば、もとよりコンプライアンスに反する行為などなくなるだろう。そのみならず、社員は自らの仕事の目標を自発的に上げるだろう。他者や上司から強制されるのではなく、自発的に仕事の目標を高めて、それを達成した時の「自己実現」に通じる喜びは何ものにも替え難い。それが質の高い達成感を生むことだろう。

## ご意見を受けて

当社は「福知山線列車事故」という重大な事故を惹き起こしました。現在、二度とあのような事故を発生させないとの決意のもと、「中期経営計画2017」および「安全考動計画2017」を策定し、安全で安心・信頼していただける鉄道を築き上げることにグループ一貫して取り組んでいます。

ステークホルダーの皆様からの信頼を回復していくためには、JR西日本グループの「企業ブランド」を高めていくことが必要であり、そのことこそが社員の「規律意識」の向上や「誇り」の醸成につながることは、ご指摘いただいた通りだと考えています。そして、「企業ブランド」の向上は、表面的なイメージアップ策で実現できるものではなく、「安全」や「CS」に関する具体的で愚直な取り組みを通じ、お客様や社会に提供する「価値」を高め続ける地道な努力によってのみ、成し得るものだと考えます。

「中期経営計画2017」「安全考動計画2017」を着実に具体化し、達成していくことこそが我々の「企業ブランド」を向上していく取り組みに他ならないのです。

そのためには、あらゆる職場で働く社員が想像力を働かせながらお客様の安全・安心、満足を常に意識し、現場起点で目標や課題を共有したうえで、それぞれの役割に応じて自律的に考動するとともに、社員間・組織間で連携することが重要です。グループの全員が共通の目標実現に向けた取り組みに参画し、達成するプロセスを重ねていくのです。

しかしながら、どんな企業もそうであるように、ブランドを一朝一夕に高めることはできません。当社グループとしては、お客様にとって「当たり前」の安全、「当たり前」のサービスを、「当たり前」でない情熱と信念で継続的に創り上げていきたいと思っております。

今後も役員や管理職、また間接部門が「全体観」を持ち、しっかりとビジョンを示したうえで、JR西日本グループが一体となって鉄道を社会基盤として持続的に運営する使命を果たし、安全で豊かな社会づくりに貢献していく所存です。



常務執行役員 総合企画本部長

二階堂 暢俊