

## 第三者意見

このCSRレポートでは、JR西日本の「企業理念」と「安全憲章」の両者が、2005年4月25日の福知山線列車事故以降、この組織の絶えざる変革の基盤であったことが強調され、それが以後のJR西日本グループに働く人びとの行動を導く実践的規範として大切にされていることが読み取れる。この理念と憲章を実現するために、考動する(自ら考え、動く)ことへのコミットメントが示されてきた。また、それは2008年の発行開始以来のCSRレポートを貫く視点となってきた。「考動」というのは独自の概念であるだけに、それを社員だけでなく、JR西日本グループのステークホルダーにも理解してもらうことがとても大切なように思われる。

このレポートにおけるCSRの重点分野としては、安全、CS(顧客満足)、地域との共生、人材・働きがい、地球環境、コンプライアンス、ディスクロージャー、危機管理が取り上げられ、その推進は、「現場起点の考動」の組織内の浸透、実現に依拠することが強調されている。そして、これら8分野でめざすのは、企業理念の実現であり、それを支えるのも「現場起点の考動」であると述べられている。

第三者意見として指摘したいのは、第一に、内容の見せ方についてである。構成の流れは読みやすく、文章ばかりでなく、図表や写真が効果的に使われているが、改善すべき点があるとすれば、レポートを読む人が、前年度からの継続事項なのか、この年度に初めて登場した事項なのか、一目で分かるように、例えば、記事の見出しにアイコン(目印)を付けることである。もし3分類にするなら、毎年ほぼ同じ内容で掲載されている事項、毎年ふれるが年度によって具体的な数字などに変化がある事項、初めて登場した事項が区別できる3通りのアイコンを付せばよい。初めて読む人にも、毎年継続して報告される事項なのかどうか分かるのは、有益なことであるし、簡単にできることなので導入を検討していただきたい。

これは、見せ方の問題であるが、基盤には組織を捉える重要な視点が含まれている。企業組織は、継続することが肝心なので、継続事業体(ゴーイングコンサーン)と呼ばれることもある。同時に、環境が変化するので、組織の方も変わっていかねばならないが、ずっと継続するものとして、「企業理念」やJR西日本のような鉄道会社にとっては「安全への配慮」が挙げられる。かつて、経営戦略論の大家が、「変わる経営、変わらぬ原理」がいかに大切かは、これを逆にしている企業の悲惨さを見れば分かったと述べたことがある。この逆というのは、「変わらぬ経営、ころころ変わる原理」という無節操な姿だ。

組織変革を論じる経営者、経営学者によく知られている祈りの言葉がある。ラインホルト・ニーバーの「変えられるものを変える勇気と、変えられないものを受け容れる心の静けさと、両者を見分ける叡智をわれらに与えたまえ」という言葉である。組織の中で良い仕事を継続して行いたいと思うリーダーたちに参考になる言葉であると思い、特に変革志向のリーダーたちが変革プロジェクトに従事する時はなむけとして、私はこの言葉を贈ることがよくある。

ある意味では、この両者を見分けることが、事故後に大切な行動原則となった「考えて動くこと」と深く関わるのではないかと思う。

第二に、一方で、理念のような「行動を導く原理・原則」を浸透させるのに最も必要なのは、リーダーシップであると思われるが、そのリーダーシップへの言及がこの報告書では十分でないことが気になる。理念浸透におけるリーダーシップのあり方については、これまでの研究の蓄積がある。例えば、理念経営のリーダーシップに関して、ある生活協同組合を対象に実施した大規模調査の結果、次のようなことが判明している。阪神淡路大震災による組織の危機に対応する際に、「愛と協同」という理念を体現した職員による具体的な行動にはどのようなものがあったのか、体系的にデータが収集された。分析結果からはいろいろな発見があったが、その一例として、神戸大学の正門の近くにあって、ミニコープという最も小規模な店舗のことを取り上げよう。そこで働いていたパートタイマーの女性は、自分の家が半壊しているにもかかわらず、子どもを連れて店舗にかけつけて、その子どもと一緒に店を開けたのであった。「コミュニティの方々に非常時にこそ、一層必要な生活物資を供給する責任がある」と自分で考えて動いた。つまり、JR西日本の用語を借りれば、彼女は、子どもにも手伝ってもらって<考動した>のであった — 進んでついてきたフォロワー\*1は、子ども一人だが、それでも立派なリーダーシップ行動だと言える。このレポート



神戸大学大学院経営学研究科  
教授 **金井 壽宏** 様

### 用語解説

\*1 フォロワー: リーダーを補佐する人

\*2 レジリエント: 災害をはじめとする大きな危機を乗り越えた結果、回復するというレベルを超えて、危機を経験する前よりも個人や組織が「しなやか」で強靱になった状態

\*3 組織開発: 組織の効果性と健全性を高め、自律的かつ継続的に高い成果を出せる強い組織を作り上げていくために、組織を理解し、発展させ変革していく協動的な動きかけ