

第三者意見

本報告書では、表紙を開けてすぐ目につく位置に「企業理念」「安全憲章」が掲載されており、それらの実現こそがJR西日本のCSRであるとされている。また同じ見開きに、「現場起点の考動(自ら考え、動く)」によってCSRを推進していく旨が図も用いて説明されている。本報告書の最も重要な訴求点が、巻頭においてははっきりと示されている。

また、この報告書を何のために発行しているかという点、CSRを推進する原動力すなわち「考動」について広く社会に知ってもらうためであり、これもサブタイトルである「企業考動報告書」や巻頭の図解から明らかである。

本報告書には、中期経営計画に沿って幅広い内容が記載されているが、「組織開発」*1を研究してきた者として、特に組織の行動原則とされている「考動」がどのように報告されているかを中心に論じていきたい。また、2014年度に引き続いて第三者意見を述べる立場からも今回最も注目したことは、「考動」という実践に直結したこの言葉がどのような意味を持っているのかを2014年度よりもしっかりと社内外のステークホルダーに対して伝えることができているかどうかという点である。

本年度版では「考動」については、巻頭に続いてトップコミットメントおよび中期経営計画アップデートの中でも、「考動」の結集によって中期経営計画を推進することに言及されている。またそのために、「自分ゴト化」「みんなゴト化」というキーワードを用いて、組織の目標への理解と納得を得ること、個々のベクトルを束ね一体感を醸成することに取り組んでいると説明している。

「組織開発」においては、組織の目的や変革の取り組み手法などを決定していくプロセスを重視する。一握りのリーダーが密室で決めたことは実行されないこともあるが、上も下もなくみんながワイワイガヤガヤと議論して決めた場合、意思決定の質が上がり、やろうという機運が高まるとともに、実際に決めたことが皆に受容されやすく、その結果、実行されやすい。これらの点から、JR西日本の「自分ゴト化」「みんなゴト化」という進め方はめざす目的に対して合理的といえる。

このように冒頭の数頁を読むと、「考動」がJR西日本の社内では継続的かつ積極的に取り組まれ、また深化していると推測される。ところが、報告書全部を読み終えての印象としては、「考動」とは何なのか、JR西日本に働く人たちが「考動」によって、顧客を含むステークホルダーに具体的に何をしてくれているのかが、十分に伝わっているとは言い切れない感じがする。

「現場起点の考動」が、どのようにJR西日本の経営スタイルや経営戦略や企業方針に浸透し、教育システムや管理システム、目には見えないが、組織文化や社風、職場の規律や雰囲気根付いているのか、またそのための努力がどのようになされているのか、もっと具体的に知りたいという気持ちが残る。



神戸大学大学院経営学研究科 教授 金井 壽宏 様

一般論として昨今、コア・コンピタンス*2や組織能力*3の重要性が高まっているが、「考動」をはじめ「自分ゴト化」「みんなゴト化」といった手法も、真似できそうでなかなか真似のできないことである。つまりこれらは、JR西日本のコア・コンピタンスや組織能力となり得るのではないかと。

だからこそ、「考動」を社内にいっそう深く定着させていくうえでも、またステークホルダーにその真意を伝えるうえでも、「考動」の事例をビビッドに心に残る形で紹介することがもっと必要ではないだろうか。個人レベルの「考動」から生まれる「ささやかだがいい話」でもいいし、組織横断で行われるビッグプロジェクトの中で発揮された「考動」でもいい。その具体的な記述をこの報告書に見たい。そう思うのは私だけではないであろう。

2008年度からの報告書を精読すると、2005年の福知山線列車事故への反省がJR西日本のCSRの原点にあることがわかる。年度が変わっても、CSRのこの原点は変わらないから、同じ主旨の取り組みが継続され、同じメッセージが発信されるのは当然である。2008年度から毎年発行されているこの報告書も、繰り返し強調される重要なメッセージに変化はない。昨年度の第三者意見においても、「変わる経営、変わらぬ原理」について述べたが、企業経営においては「変えてはならないこと」があり、JR西日本において安全を最優先するという姿勢は本報告書においても揺るがず貫かれていることは評価できる。

他方、基本価値を繰り返し語ることと並行して、毎年発行される報告書として、年度ごとのテーマを明瞭にし、年度ごとの課題とこの1年間で進捗したこと、達成したこと、できなかったことを報告し、次年度以降への課題を展望すれば、目的に向かって着実に取り組んでいる姿がより深く理解できるはずだ。昨年度も、

新しい取り組みにはWhat's new、継続している取り組みにはWhat's the sameといったアイコンを記事の見出しに付けてはどうかという指摘をさせてもらったが、本年度版は、一部の取り組みに実施年月が記載されており、改善がなされている。しかし、取り組みを継続性と革新性の両面において明確にはとらえづらく、かつ読後に具体例が脳裏に浮かび上がってくるような記載になっているとは言い難い。今後への期待だが、前述の「考動」の具体例の充実化とともに、分野ごとに年度のテーマを設けて、記憶に残るような紹介の仕方にチャレンジしてみてもはどうだろうか。

JR西日本は、中期経営計画の中で、「めざす未来～ありたい姿～」として、鉄道事業者としての使命を果たすとともに地域共生企業となることを掲げている。旅客を安全に目的地までご案内するという、第一義的な価値提供に次いで地域共生を掲げている。これは鉄道が地域を離れては存在し得ない事業であることを踏まえれば当然ではある。

しかし、地域というこの聞き慣れた言葉をJR西日本がどのようにとらえているのか、その説明がけっして十分とはいえない。西日本全域を営業エリアとするJR西日本であるから、地域の定義も難しいであろう。ただ、私たち外部の読者、外部のステークホルダーがイメージする地域という言葉の意味と、JR西日本がイメージする地域という言葉の意味に本質的なギャップがあつて

ご意見を受けて

本レポートは、発行以来、企業考動報告書として、「考動」の積み重ねによる企業理念の実現に向けた取り組みを発信してきましたが、今般、ステークホルダーの皆様により深くご理解いただく工夫として、「考動」の具体的な事例とその影響や価値について、さらなる記述を期待するとのご意見をいただきました。また、「地域共生」に向けた取り組みに対しても同旨のコメントをいただいたものと理解しています。

ご意見を踏まえ、「安全」や「CS」、「地域との共生」といった各種取り組みについて、当社グループにとって重要な価値観である「考動」という切り口から、1年における進捗と成果を明確にしていきたいと考えています。そのためには、具体的な事例とともに、私たちがどのように変わりつつあるのか、どう変わったのか、社会へどのような価値を提供しているのかをわかりやすく説明する必要がありますを改めて認識しました。これからもレポートを通じて、当社グループの「考動」する姿を知っていただけるよう努めていきます。加えて、レポートを充実させることにより、ステークホルダーの皆様からのフィードバックに基づく取り組みの深度化や進展をはじめ、地域の皆様との対話や連携、社員の「考動」への理解と実践を促進するなど、双方向のコミュニケーションを

はならない。地域やコミュニティは大切にしたい言葉だ。

JR西日本の事業は、レールの上のみで展開されているのではない。周知のように、駅ナカから駅前へ、駅周辺へ、さらには沿線へ、より広い地域やコミュニティへと、昨今は加速度的に事業の幅を広げている。従来の自前主義から、他企業との提携による新規事業展開も目につくようになってきた。インフラを担う企業として、挑戦できる分野は広いと考えられる。

一方で、ビジネスとしての展開だけではなく、特集で紹介されている「京都・梅小路みんながつながるプロジェクト」はその一つの例であるが、駅や線路などで地域やコミュニティと身近に直接接する公益企業だからこそ取り組める新たな事業領域も利用者にも意味ある形で発掘してほしい。

鉄道は通勤や通学といった日々の生活の一部であり、同時に移動中のワンシーンが記憶にとどまるような「物語」が生まれることさえもある「特別な乗り物」である。地域の暮らしに深く関わる事業であるだけに、「地域共生企業」というJR西日本がめざす姿についても、抽象的な言葉だけではなく、具体的な事例を通じて説明していくことが望まれる。

苦言ばかり呈したが、イラストで人物を描いての説明や個々の取り組みを写真とその説明で紹介するなど、見やすさ、読みやすさは随分改善されている。これからの1年の実行を通じて、さらに内容が深まることを期待したい。



代表取締役副社長兼執行役員 来島 達夫

実現させ、当社グループの持続的な成長につなげていきたいと考えています。

また、社会に価値を提供する礎である「考動」があらゆる事業活動の場で発揮されるために、現在、「自分ゴト化」

「みんなゴト化」を通じて目標の連鎖性を高め、「考動」を促進・集集し、働きがいと誇りを醸成する取り組みを進めています。この取り組みを好循環させることによって組織力の向上を図り、ご意見いただいたように「考動」を当社グループならではの価値を生み出す源泉、強みとしていきます。

今後とも、昨年度に引き続きご紹介いただいた「変わる経営、変わらぬ原理」の精神を大切に、安全で安心・信頼いただける鉄道の構築に向けて変わらぬ理念を貫きながら、新たな価値の創造に向けて積極的なチャレンジを積み重ねていくことにより、ステークホルダーの皆様のご期待にお応えし続けていきます。

用語解説 *1 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効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働的な働きかけ *2 コア・コンピタンス:顧客に対して、他社には簡単に真似のできない自社ならではの価値を将来にわたって提供する、企業の中核的な能力 *3 組織能力:企業が全体として持つ組織的な能力。あるいは、その企業が得意とする組織的な能力(ケイパビリティ)