

平成 17 年 4 月 25 日、弊社は、福知山線塚口・尼崎駅間において、106 名ものお客様の尊
いお命を奪い、500 名を超えるお客様にお怪我を負わせてしまうという、極めて重大な事故
を惹き起こしてしまいました。ここに改めまして、お亡くなりになられた方々のご冥福を
お祈り申し上げますとともに、ご遺族の皆様、お怪我をされた方々とそのご家族の皆様
に対し、心から深くお詫び申し上げます。

弊社は、この事故を決して忘れることなく、誠実に企業活動を推進していかねばなら
ない状況にあるにも関わらず、昨年 9 月には、福知山線列車脱線事故に関する航空・鉄道事
故調査委員会における調査の過程で、弊社役員等が同委員会委員の方々に対する情報漏え
いの働きかけ等を行っていたという事実が判明しました。

弊社といたしまして、二度とこのような行為を起こさぬよう、事実関係の調査を行い、
その結果を取りまとめるとともに、調査結果を踏まえた再発防止等の改善措置について、
昨年 11 月にご報告いたしました。さらに、同 12 月には、「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 の推進等の取り組みについて、この 1 年間
全社をあげて進めてまいりました。

しかしながら一方で、お客様の信頼を損ねるような事象を継続して発生させており、弊
社としてのさらなる努力が必要と強く認識しております。

この度、昨年のご報告から 1 年が経過する節目を迎え、これまでの取り組み状況や、今
後さらに進めるべき課題を取りまとめましたので、ご報告申し上げます。

目次

I	「改善措置」に関する取り組み	1
1	コーポレートガバナンスの強化	1
	(1) 役員のあり方とマネジメント体制の強化	1
	① 経営の透明性、公正性確保のための役員の倫理意識向上	1
	② 取締役及び執行役員を選考基準の客観性、透明性向上	1
	③ 取締役会の監視・監督機能の強化	1
	④ 監査役への報告義務等の改善	2
	(2) コンプライアンス推進機能の充実	2
	① 業務執行の客観性確保と取締役会の牽制機能強化	2
	② コンプライアンス推進機能の集約、強化	2
	③ 内部通報制度の充実	2
	④ 企業倫理教育の拡充	2
	(3) ディスクロージャーの充実	3
2	「企業理念」の徹底と企業風土の改革	3
	(1) 誠実かつ公正な企業行動の基盤となる共通の価値観の醸成	3
	(2) 双方向コミュニケーション充実等による「風通しの悪さ」の解消	4
	(3) 多様な価値観の経営への反映	4
	(4) 労使間の協議充実による諸施策の推進	4
II	「企業再生に向けた決意」に関する取り組み	4
1	被害に遭われた方々に誠心誠意と受け止めていただけるような取り組みの推進	5
	(1) ご被害者に真摯に向き合った将来にわたる対応	5
	(2) 弊社としての事故の振り返り	5
2	鉄道事業の根幹である安全性の向上	6
	(1) お客様の死傷事故ゼロ・社員の重大労災ゼロに向けた対策の推進	6
	(2) 安全・安定輸送の実現	6
3	お客様や地域、社会との共生	7
	(1) 「地域との共生」の取り組み	7
	(2) お客様のご意見を経営に反映する仕組みの充実	7
	(3) CSの向上及び社会貢献活動への参加	7
III	風土改革に向けた重点的な取り組み	7
1	企業再生推進本部の役割及び重点テーマ	8
2	重点テーマの進捗状況	8
	(1) 本社からの風土改革	8
	(2) 世の中・現場目線の取り組み	8
	(3) 技術重視の取り組み	9
IV	1年間の取り組みの総括及び今後の課題	9
1	コーポレートガバナンス強化の取り組み	9
2	企業風土の改革に向けた取り組み	10
3	最後に	10

I 「改善措置」に関する取り組み

1 コーポレートガバナンスの強化

「コーポレートガバナンスの強化」については、問題の発端であった役員のあり方の議論からはじめるとともに、企業倫理の基盤となるコンプライアンス推進機能の充実、内部論理優先に偏らないためのディスクロージャーの推進に取り組んでまいりました。

(1) 役員のあり方とマネジメント体制の強化

① 経営の透明性、公正性確保のための役員の倫理意識向上

- ・企業理念を実践する上での姿勢、行動の特性を明らかにするため、新たに「役員行動規範」を平成21年12月に制定いたしました。
- ・併せて、企業理念第6項をより具体的に表し、社会的規範の遵守や違反行為に対する制止義務を含めて明記するという観点から、平成21年12月に「役員倫理綱領」の改定を行い、役員の倫理意識の向上を図っております。
- ・常勤取締役、執行役員、技術理事の就任時及び再任時には、「役員倫理綱領」の遵守及び「役員行動規範」の実践を宣誓し、その浸透を図っております。

② 取締役及び執行役員の選考基準の客観性、透明性向上

- ・「役員行動規範」及び「役員倫理綱領」の実効性を確保するとともに、取締役等の選考に関わる客観性、透明性を高めることを目的として、平成22年2月に取締役等の選考基準を制定し、社内に周知しております。
- ・平成22年6月の役員改選に際しては、本選考基準に基づき、取締役等の候補者の選考を行いました。

③ 取締役会の監視・監督機能の強化

- ・平成22年1月以降に開催した取締役会において、取締役会及び取締役の監視・監督に資する情報として、安全に関する事項をはじめ、企業倫理、ご被害者対応の状況、お客様の声の対応、重要な訴訟に関する事項やグループ会社に関する重要な事項等について報告し、活発な議論を行っております。今後、これらの報告内容については、社外役員や有識者からの評価等を踏まえ、より一層の充実を図ってまいります。
- ・また、社外取締役2名の退任に伴い、女性1名を含む2名の社外取締役を新たに選任し、監視・監督機能強化の観点から、経歴の多様化を図りました。社外取締役からは、より一層幅広い見地に基づき、様々な意見や提言がなされ、各種施策に反映されるなど、取締役会の活性化につながっております。
- ・平成22年6月の役員改選に際しては、これまで業務執行の分担として捉えていた取締役の業務分担を監視・監督に重点を置いた分担と捉え直したうえで、社内取締役の業務分担について見直しを行いました。
- ・併せて、社内取締役の情報の共有化の場を充実させるとともに、取締役会の運営方法の見直し等を図った結果、自らの担務以外の案件についても積極的に意見するようになるなど、相互の監視・監督機能の強化につながっております。

④ 監査役への報告義務等の改善

- ・取締役及び執行役員等については、監査役への報告義務について徹底するとともに、毎事業年度末に、職務執行に関して不正の行為又は法令等に違反する重大な行為を行っていない旨等の「職務執行確認書」を提出することとしております。

(2) コンプライアンス推進機能の充実

① 業務執行の客観性確保と取締役会の牽制機能強化

- ・社外委員を招聘した取締役会の諮問機関として、平成 22 年 2 月に「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、昨年ご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・助言をいただけてきましたが、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。
- ・また、平成 22 年 3 月以降、各支社にも企業倫理委員会を設置し、本社企業倫理委員会を参考にしつつ、支社独自のリスク事象の解決にも努めております。具体的には、支社内のリスク事象の傾向分析、対策により、再発防止及び未然防止に努め、リスク管理も含めた企業倫理の確立に取り組んでおります。

② コンプライアンス推進機能の集約、強化

- ・それまで総務部リスク管理室と監査部（倫理相談室）に分かれていたコンプライアンス推進機能を集約し、平成 21 年 12 月に専任の執行役員を長とする企業倫理・リスク統括部を設置いたしました。
- ・これまでのコンプライアンス・危機管理担当部署に内部通報担当部署が加わったことで、日々起きているリスク事象を収集するチャンネルが広がり、リスク把握機能が向上するとともに、教育・啓発への反映が可能になりました。
- ・また、リスク事象の報告再徹底等により、全社から集まる「リスク情報」は大幅に増加しました。それらの分析結果を活用し、例えば、エスカレーターでの転倒を防止するために、利用者動線を円滑にする柵を新設したりするなど改善につなげております。

③ 内部通報制度の充実

- ・より相談しやすい体制を整備するため、平成 21 年 12 月から弁護士事務所に社外相談窓口を設置し、社内誌等を通じて周知するなど充実を図ってまいりました。
- ・また、社内誌掲載、倫理相談コンプライアンスミーティング、社員手帳、コンプライアンスの手引き、社内イントラネット、ポスター等を通じて、内部通報制度の趣旨の徹底を図ってまいりました。

④ 企業倫理教育の拡充

- ・不祥事を起こさない企業風土についての認識を深めるため、平成 22 年 5 月に、社外講

師を招き役員を対象とした「不祥事予防のための組織学」の講演を実施しました。

- ・また、日常業務において複数の判断基準により板ばさみにあい、判断に迷う事象（グレーゾーン）に対処する力を身に付けるため、平成 22 年 7 月に、企業倫理推進員（課長・現場長クラス 569 名）を対象とした事例演習型の研修を実施しました。各職場では、これまでの知識教育に加え、「グレーゾーン」の事例に関するディスカッションを通じて、社員一人ひとりが「思考停止に陥らずに考動すること」及び「その際の抛り所を何にするのか」を身に付ける研修を実施しております。
- ・企業倫理に関する基本的な考え方を習得するため、弊社の勤務実態も考慮して、個人毎の教育を可能とした e ラーニングを、全社員を対象に実施しました。

(3) ディスクロージャーの充実

- ・「透明性の高い健全な経営」を行い社会からの信認に込めていくために、重要な経営課題や財務状況、リスク情報等のステークホルダーへの積極的な開示に努めています。
- ・具体的には、平成 22 年 1 月から企業ホームページ上で定例社長会見の動画配信を開始したほか、企業理念の実現に向けた課題の進捗状況等を記載した「企業考動報告書」を発行するなど、世の中へ分かりやすく情報発信することに取り組んでおります。
- ・しかしながら、平成 22 年 10 月に、福知山線列車脱線事故現場のカーブにおいて、速度超過により A T S が作動し列車が停止した事実を公表しなかったこと等に関し、世の中から様々なご意見をいただきました。こうしたご意見を踏まえ、とりわけ「安全への取り組み」「リスク情報やネガティブ情報」「輸送障害発生時の列車運行情報」について、経営の透明性の確保とお客様への的確な情報発信の観点から、より一層適時適切な情報開示に努めてまいります。

2 「企業理念」の徹底と企業風土の改革

「企業風土の改革」については、役員自身が反省し行動で示していくことから始め、「企業理念」の実践に向けた取り組みを行うとともに、「風通しの悪さ」を解消するための双方向のコミュニケーションの充実を図るほか、多様な価値観を反映させていくなど、様々な角度からの取り組みを行ってまいりました。

(1) 誠実かつ公正な企業行動の基盤となる共通の価値観の醸成

- ・まずは役員が反省し行動で示していくことが重要という観点から、役員自身が情報漏えい等の問題に正面から向き合い、「役員行動規範」を基盤に、問題認識及び今後取るべき行動について議論を重ね、平成 22 年 2 月に「反省と決意」として取りまとめました。併せて、平成 22 年 7 月に改めて役員間のディスカッションを行い、それまでの間の各自の行動を振り返るとともに、今後ともこの内容を着実に実践していくべきことを確認しました。
- ・また、「企業考動報告書」については、企業理念実践のためのツールとして社内で有効活用を図り、具体的行動につなげています。例えば、現場長会議において本報告書の主旨や有効活用について対話を行ったほか、社員研修の中で説明や演習を行い、社員の気付きを促す等の取り組みを行っております。

- ・併せて、社長以下、役員が各支社の現場長会議や現場の「安全ミーティング」等に赴き、社員との直接対話を重ねることを通じて、弊社の目指すべき方向性や価値観の共有化を図っています。

(2) 双方向コミュニケーション充実等による「風通しの悪さ」の解消

- ・改善すべき企業風土の1つと考えられる「社内の風通しの悪さ」を解消するために、双方向コミュニケーションの充実に向けた様々な角度からの取り組みを進めています。
- ・平成22年1月に全社員を対象に実施した「働きがいアンケート」の結果をもとに、自職場を含めた弊社の課題等について率直な意見交換を促し、職場内におけるコミュニケーションの活性化に取り組みました。
- ・また、上司・部下の相互信頼に基づく意思疎通を活性化するため、指導者層に対してコーチングスキルの習得を中心としたコミュニケーション研修を実施しています。
- ・併せて、企業再生推進本部が中心となり、後述する1年間での「風土改革に向けた重点的な取り組み」を推進してまいりました。

(3) 多様な価値観の経営への反映

- ・若手社員の活躍の場を広げるべく、人事運用ルートの見直しを行いました。具体的には、今後のキャリアアップ（実務指導・企画業務等）を目指す研修を経た社員について、間接部門への運用を柔軟に行うこととしました。
- ・また、女性社員が一層活躍できるようにするための基盤整備として、女性設備や防犯対策の充実等を図るほか、法律改正に対応した短時間勤務制度の導入や分べん休暇の適用拡大等のワークライフバランス充実に取り組んでおります。
- ・その他、社外の多様な価値観を反映できるよう、外部の人材を積極的に登用することを進めております。平成22年度採用としては約60名の中途採用を行うとともに、社外から弊社への出向社員として約400名（平成22年11月現在）の社員が様々な分野で活躍しています。

(4) 労使間の協議充実による諸施策の推進

- ・健全な牽制に基づく諸施策の推進を図るため、会社と労働組合との間において、経営協議会（企業再生労使会議）を開催し（平成21年12月、平成22年4月、7月、11月）、特に企業風土上の問題のうち、後述する「風土改革に向けた重点的な取り組み」については、その方向性について労使間で協議・確認しながら進めてまいりました。

II 「企業再生に向けた決意」に関する取り組み

世の中から安心、信頼される会社に生まれ変わることを目指し、昨年の報告書において「改善措置」と併せて「企業再生に向けた決意」として掲げた諸施策の具体化に取り組んでまいりました。

1 被害に遭われた方々に誠心誠意と受け止めていただけるような取り組みの推進

(1) ご被害者に真摯に向き合った将来にわたる対応

- ・重大な事故を惹き起こした当事者としての立場を肝に銘じ、被害に遭われた方々へ役員等が率先して弔問やお見舞いなどに伺い、ご被害者のご心情を丁寧にかつきめ細かく受け止めて行動するよう努めてまいりました。
- ・また、役員・社員がこの事故の重大性と安全の重要性を認識するための取り組みを継続するとともに、ご被害者のお話やご意見を役員・社員が直接お聞きするような場を設け、事故を自らのものとして受け止めていくよう取り組んでまいりました。
- ・今後もご被害者に対して、弊社の安全性向上の取り組みのご説明や弊社に対するご意見・ご質問をお伺いさせていただく場として、ご説明会を継続して実施してまいります。
- ・併せて、将来にわたってご被害者の様々なご意見、ご要望をお伺いしご相談に応じることができるよう、対応の窓口を堅持するとともに、ご被害者の心のケアや将来の不安を少しでも和らげていただけるための取り組みについて、今後もご被害者のご意見等を承りながら具体的な検討を進め対応してまいります。

(2) 弊社としての事故の振り返り

- ・福知山線列車脱線事故の可能性を事前に予知し対策を講じることができなかったことが、事故を惹き起こした当事者として反省すべき重要な要因であったとの視点から、事故の振り返りを行い、以下のような反省点を確認しました。

「潜在リスクの洗い出しに関する具体化が不足していたこと」

- ▶ 現実に多くの方に被害を与えてしまった立場で考えると、想定しにくい事象であったとしても、組織として潜在リスクを洗い出すための方策を具体化しなければならなかった。
- ▶ 報告しやすい環境の整備が十分とは言えなかったため、社員から事故を想起しうる情報を得られなかった。
- ▶ 当時の事故・事象への対処について、ヒューマンファクターに関する理解・研究が不十分であった。

「安全を最優先する企業風土の定着が十分とは言えなかったこと」

- ▶ 安全優先の経営方針を示してきたものの、それを具体化するための企業風土づくりが不十分であった。

- ・これらの反省を踏まえ、事故後他社に先駆けて取り組んできたリスクアセスメントの効果を高めるためにも、報告環境の充実を図るとともに、安全研究所を中心としたヒューマンファクターの研究成果を反映させ、取り組みの成熟度を高める努力を今後も行ってまいります。
- ・加えて、いわゆる日勤教育とダイヤに関しても振り返りを行いました。再乗務の教育や一部に余力の少ないダイヤ等が、運転士にミスを犯した際の心理的動揺を与えた可

能性があったと考えております。今後も再乗務の教育にヒューマンファクターの研究
成果を反映するとともに、ミスを起こす確率の低いダイヤのあり方などを研究してま
いります。

- ・今回の振り返りの内容は、これまでの安全性向上の取り組みで浮かび上がった課題認
識と内容を概ね一にするものですが、改めて行った振り返りは、「安全基本計画」の推
進に対する強い動機付けとなりました。弊社は、多くの方に被害を与えてしまった企
業として、潜在リスクを洗い出す安全マネジメントに卓越した企業となることを目指
し、「安全を最優先する企業風土の構築」に向け努力を重ねてまいります。
- ・なお、この結果については、次回のご被害者に対するご説明会で丁寧にご説明します。

2 鉄道事業の根幹である安全性の向上

(1) お客様の死傷事故ゼロ・社員の重大労災ゼロに向けた対策の推進

- ・お客様の死傷事故ゼロ・社員の重大労災ゼロに向けて、「ホームの安全対策」及び「触
車事故防止対策」について、集中的な取り組みを行っています。
- ・「ホームの安全対策」については、非常ボタンの整備、通過線に対する固定柵の設置、
誘導警告ブロックの整備等のメニューについて、重点的かつ集中的に実施しており、
平成 23 年春には、「北新地駅」に可動式ホーム柵を設置する予定です。
- ・また、「触車事故防止対策」については、GPS 式列車接近警報装置や固定式列車接近
警報装置の整備を進めており、平成 22 年度には、既設の伯備線、奈良線等 5 線区（部
分整備を含む）に加え、山陽本線の三原～下関間に GPS 式列車接近警報装置を導入
いたしました。
- ・そのような取り組みの一方で、無線機バックアップ電源装置のヒューズ抜き取り事象、
ATS-P スピーカーへのマスキングテープの貼り付け事象、列車無線の補助スピー
カーの配線が切れていた事象などが続けて発生しており、お客様の信頼を損ねる極め
て大きな問題と認識しております。それらの対策として、乗務員室内装置の総点検を
行うとともに、異常に対するブザー鳴動装置の設置などのハード対策と、個人面談の
充実や産業医による心身両面のフォロー、さらには職場内を小グループ化してチーム
ワークを高める取り組みなどのソフト対策の両面から再発防止に努めてまいります。

(2) 安全・安定輸送の実現

- ・列車ダイヤの乱れによりお客様に多大なご迷惑をおかけしている状況を改善すべく、
安全・安定輸送に向けた施策に取り組んでいます。
- ・具体的には、踏切障害事故について、警報機・遮断機や障害物検知装置、非常報知装
置の新設を集中的に取り組んでおり、踏切障害事故が減少する効果が現れております。
(事故件数 平成 22 年度 (上期) : 12 件 [対前年同期 50%])
- ・また、輸送障害発生時におけるお客様への影響低減を図るべく、発生後の影響の大き
い JR 京都線・神戸線、阪和線において折返し線を設ける対策を計画する等、安定輸
送の実現に向けた取り組みを進めています。併せて、輸送サービスの品質向上を図る
べく、運行管理システムの拡充 (今年度中に JR 宝塚線、JR 東西線、学研都市線に

整備予定)、異常時情報システムの拡充(今年度中に京阪神エリア 112 駅、225 系車内 124 両整備予定)等について順次推進しております。

3 お客様や地域、社会との共生

(1) 「地域との共生」の取り組み

- ・鉄道事業を核に事業を営む弊社は、地域を離れては存在し得ず、これまでの内向き思考や行動様式を変革し、オープンな会社になるためにも、「地域との共生」は重要な課題であると考えています。先般見直しを公表した中期経営計画の中でも、「地域との共生」を新たな戦略として掲げたところであり、事業活動を通じた西日本地域の活性化に貢献してまいります。具体的には、近畿エリアにおける線区価値の向上、西日本エリアにおける便利で暮らしやすく魅力あるまちづくりへの貢献、観光を契機とした地域活性化への貢献に、グループ一体で取り組んでまいります。

(2) お客様のご意見を経営に反映する仕組みの充実

- ・お客様からいただいたご意見、ご提言について速やかに対応するとともに、経営会議での議論に加えて、取締役会への報告を新たに平成 22 年 1 月から開始し議論(概ね半期に 1 回)を行ってきました。今後とも、お客様のご意見等を多面的な見地から真摯に捉え、経営に反映できるよう努めてまいります。

(3) CS の向上及び社会貢献活動への参加

- ・弊社の提供するサービス全般について、社員一人ひとりのCS(お客様満足)マインドを高めることが重要であるとの認識のもと、様々な職場でCSに関する意見交換会を実施し、CSマインドの向上を図っています。また、各職場の自発的なCS活動を社内イントラネットで共有し水平展開を図るほか、お客様からの「おほめ」の事例を冊子等にまとめ、心配りや行動のヒントにしています。
- ・社会貢献活動については、地域と共に生きる企業として、「安全」「地球環境」「社会福祉」「鉄道文化」「地域社会」等の分野で、各支社が主体となって取り組んでいます。参加する社員への支援や取り組みの社内への水平展開により、活動の輪の拡大に取り組んでいるほか、平成 22 年 6 月には企業ホームページ内に「社会貢献活動の取り組み」を紹介するページを新設するなど、社外への情報発信にも努めています。

III 風土改革に向けた重点的な取り組み

福知山線列車脱線事故以降、「安全最優先」や「現場重視」などを企業風土として浸透させるべく様々な取り組みを行ってきましたが、昨年判明した情報漏えい等の問題の反省を踏まえ、社内の風通しが悪いなどの企業風土の問題について、その重要性を改めて強く認識するとともに、企業再生推進本部を中心に重点テーマの検討を進めてまいりました。

1 企業再生推進本部の役割及び重点テーマ

- ・上記の改善措置等の進捗状況をトレースするとともに、風土改革に向けてスピード感をもって取り組んでいくため、平成 21 年 12 月に、社長直属の企業再生推進本部を 1 年間の時限的措置として設置しました。
- ・まず、情報漏えい等の問題の背景の一つであった企業風土上の問題を改善するため、本社社員を対象に「企業再生アンケート（回答：約 1,200 通）」を実施し、企業風土に関わる問題点や改善策についての意見を集約しました。その結果も参考として、「本社からの風土改革」「世の中・現場目線」「技術重視」という 3 つの切り口から、11 項目の重点テーマを設定しました。それらの解決に向け、現場・支社の社員も含めた部門横断的なタスクフォース（課題検討チーム）を設置し、対策の具体化に取り組みました（約 130 名が参加し、各チームで合計約 300 回の打合せを実施）。また、自由に物の言える雰囲気醸成を促すべく、「心を開くことができる職場づくり」を推進しました（約 130 名のキーパーソンを中心に、各職場で合計約 500 回の討議を実施）。
- ・これらの進捗状況については、情報の共有化及び各職場での主体的な取り組みへの波及の観点から、社内イントラネットやポスター、社内誌を活用し、社内での「見える化」に努めています。

2 重点テーマの進捗状況

(1) 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を改善すべく、「権限委譲」「会議体の見直し」「見える化」の 3 つのタスクフォースを設置し、企業風土に関し解決すべきことの多い本社から改革に取り組んできました。従来の取り組みにおいて一律的な進め方で定着に至らないケースが多かった反省に立って、タスクフォースは、解決に向けた基本的な考え方や方向性、具体的な取り組み事例を示すにとどめ、本社内各部署や各支社に主体的な取り組みを促すという進め方を心がけてきました。主体的な風土改革の広がりについては、緒についたばかりですが、粘り強く気運を醸成してまいります。
- ・また、「心を開くことができる職場づくり」については、まず各職場のキーパーソンを養成した上で、それぞれの職場でキーパーソンが中心となってディスカッションを継続してきました。これは、連帯感の醸成、上司部下の気付きに寄与しているほか、職場における課題の改善にもつながっており、まだ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おります。

(2) 世の中・現場目線の取り組み

- ・安全やサービスに最前線で取り組んでいる現場の社員が苦慮している問題を解決する過程を通じて、現場起点の仕事の進め方を浸透させるべく、「ホーム上の安全」「踏切支障の減少」「営業制度等の再検討」「教育等の整理」の 4 つのタスクフォースを設置しました。その中で、これまでの「全社的」「一律的」な対策に加えて、現場感覚を重

視した「個別局所的」な対策を実施するなど、課題解決プロセスの多様化や現場起点の仕事の進め方の浸透に取り組んできました。例えば、踏切支障減少の対策において、現場、支社、本社の横断的な議論により個別の踏切への対策を実施しており、こういった事例を積み上げていくことを通じて、社員の納得感醸成や安全・CSの向上につなげてまいります。

(3) 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、「技術継承・技術者育成」「現場の技術的改善意欲向上」「施策の納得感醸成」の3つのタスクフォースを設置しました。そして、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や、現場への権限委譲、現場サポートの仕組み構築等に取り組みました。その中で、制度等の「仕組み」を整えるだけでは不十分であり、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」を実践することの大切さを、改めて認識したところです。これは技術部門以外にも共通する事柄であり、系統を超えて議論を深めてまいります。

IV 1年間の取り組みの総括及び今後の課題

昨年の報告書において「改善措置」として掲げた「コーポレートガバナンスに関する問題」と「企業風土に関する問題」について、この1年間の取り組みを総括的に振り返るとともに、今後の重要な課題について申し上げます。

1 コーポレートガバナンス強化の取り組み

- ・ コーポレートガバナンスの強化にあたっては、「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、今後は特に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。
- ・ 例えば、役員の姿勢や行動特性を表した「役員行動規範」の制定は、信頼回復に向けた第一歩であり、それを如何に具現化していくかという真の目標を実現するために、「具体的にどのように行動していくべきか」ということをテーマに役員間でディスカッションを実施するなどの取り組みを行いました。このような実践に結び付けていく取り組みを今後も継続してまいります。
- ・ また、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、社内外取締役による相互の監視・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今後も継続させ、コーポレートガバナンスの強化に活かしていく所存です。
- ・ 併せて、コンプライアンスの取り組みについても、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、推進内容のさらなる充実を進めてま

います。

- 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、実施状況について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改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

- 風土改革に向けた 11 項目の重点テーマについては、今後も継続した取り組みが必要な状況ではあるものの、着実に前進していると考えています。一方、個別のテーマ毎に対策の具体化に取り組む中で、共通する根源的な課題が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。内部調整は、本来企業活動のプロセスに過ぎないにも関わらず、目的化しているケースも見受けられるなど、根深い課題だと考えています。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体制を構築することや、間接部門における意思決定プロセスをできるだけ簡素化することを通じて、これに費やす過剰なコストの削減に取り組んでいきます。
- 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は、これらの取り組みをより一層充実させていく必要があり、過剰な内部調整コストの削減により捻出したエネルギーも有効に活用しながら、各職場での実践に努めてまいります。
- そして、3 点目は、長年にわたり培われた企業風土の問題を解決するためには、継続的な取り組みが必要であるということです。改革を根付かせるためには、目に見える仕組み（自律的な組織、情報共有の仕組み等）を見直すだけでは十分でなく、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）を、土台として整備することと併せて取り組む必要があります。「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いく考えです。
- 以上のように課題は多く残されているものの、風土改革に向けて弊社が進むべき方向性はほぼ明らかになってきたと考えております。その流れを確かなものとするためにも、「企業再生推進本部」の後継組織として「考動推進室」を設置し、これまでの重点テーマの取り組みの継続やトレースに加え、前述の浮き彫りになった新たな課題の解決等を進めていくこととしました。この組織を中心として、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 最後に

- 昨年 11 月の報告書において弊社は、真に「謙虚で正直で品格のある」会社に生まれ変

わることをお約束いたしました。1年間の取り組みをもって関係の皆さまに評価いただけるようなものではありませんし、弊社としても、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、お客様と接する現場において、安全・CSの向上に向けた具体的な考働の芽が少しずつ生まれてきています。こういった動きを線としてつなげて、「現場起点の考働」を全社に広げていくことがこれからの重要な課題であると考えています。
- そして、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働する状態を作り上げ、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。
- そのためには、今後の取り組みの方向性として今回ご報告したことを、全社をあげて着実に実践していくことが大切だと考えています。そういった観点から、この内容については、社員向けメッセージや社内誌等のほか、直接対話も含めた様々な方法で、社員に対して分かりやすく周知してまいります。
- 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。