

このたび、企業活動の現状をCSRの観点から取りまとめ、

新たに「企業考動報告書2008（JR西日本 CSRレポート）」を発行するにあたり、

「失敗学」の提唱者であり、当社の安全推進有識者会議委員でもある

工学院大学教授、東京大学名誉教授の畑村洋太郎様と当社代表取締役社長 山崎正夫が対談を行い、JR西日本が今後考慮すべき視点について広くご提言をいただきました。

山崎：本日はお忙しいところ、ありがとうございます。

現在の私どもの最大の課題は、平成17年4月25日に福知山線塚口・尼崎駅間において発生させた列車事故への対応です。

この事故により、私どもは、106名のお客様の尊い命を奪い、500名を超えるお客様にお怪我を負わせてしまいました。

ここに改めて、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ご家族の皆様に対し、心から深くお詫び申し上げます。

あわせて、事故に関して多大なるご心労、ご迷惑をおかけした皆様方に、心からお詫び申し上げます。

私どもは、事故を機に、安全を最優先する企業風土を構築するため、全社員で議論を重ね、新たに「企業理念」「安全憲章」を制定しました。これらを心の拠りどころとし、「被害に遭われた方々への精一杯の対応」を最優先に、「安全性向上に向けた取り組み」、「変革の推進」を経営の三本柱と位置づけ、取り組みを進めています。今回、CSRに関する報告書を発行することをきっかけに、世の中と誠実に向かい合い、積極的に対話を進め、至らざる点を改善し、事業活動の質を高めていきたいと考えています。

本日は私どもへの率直なご意見・ご提言をいただき、今後の取り組みに活かしていきたいと思っています。

CSRは社員一人ひとりが主役

畑村：近頃はどこの会社もCSRが大事だと言っていますが、このCSRという言葉はどう理解しているのか、私はまずそこに疑問を持っています。

CSRは、よく「企業の社会的責任」と訳されますが、この言い方だと皆さん、「会社が社会の中で活動するときに、社会に対して負っている責任」と考えているのではないかと思います。しかし、私は、それは少しおかしいのではないかと思います。CSRのC、コーポレートを単純に「企業」と訳して良いのでしょうか。コーポレートというのは本来「人が何らかの目的で集まっている集団」のことです。つまり、企業を構成するのは個々の人間であるにもかかわらず、「企業」と言った途端、個人が埋没してしまうと思うのです。企業を構成している個人が、責任をきちんと自覚する必要がある、とすると、CSRとは「集団を構成する一人ひとりが持たなければならない社会的責任」という考え方が適切ではないでしょうか。

山崎：今の先生のお話は、企業というものは一人ひとりの社員から成り立っており、それぞれが自覚と責任を持って仕事に当たらないといけないということだと思います。今回、報告書のタイトルを「企業考動報告書」としましたが、これにはこだわりがあります。私どもは、事故を機に理念を見直しましたが、その際、経営者が制定したという意味合いが強いこれまでの「経営理念」ではなく、社員と経営者が一体となってつくり上げたという



工学院大学教授
東京大学名誉教授 畑村 洋太郎

思いを込め、「企業理念」としました。私どもが使う「企業」という言葉には、そうした思いが込められており、この報告書もその思いを大切にしています。

CSRについて、私どもは「安全」を中心に11分野で考えています。その中には「コンプライアンス」や「危機管理」といった、いわば経営の基盤を成す基本的CSRの分野もありますが、それらだけにとらわれないで、「CS(お客様満足)」、「地球環境」、「人材・ES(働きがい)」なども含め、むしろ積極的に社会に働きかけようとしています。これらの分野を積極的CSRと言っており、今後、そうした方向に積極的に展開していきたいと考えています。

畑村：そう考えると、とかく狭い意味で捉えがちな「CSR」というものを、JR西日本は社会との関わりの中で、もう少し根本的にやるということになりますね。

JR西日本の最大のCSRは安全

畑村：JR西日本が鉄道会社であることを考えると、社会から求められているのは、「人が、安全に、安心して、確実に移動できるサービスを提供する」ことだと思います。

まずは「安全」に乗ることができないと話になりません。その次に確実に運んでくれること(＝「定時性」)が大事です。そして三番目に、気持ちよく、快適に(＝「快適性」)ということがあります。さらに、これらの活動が世の中でお金というもので評価されることを考えると、四番目に「経済性」を考える必要があります。この「経済性」から離れ、「あれも良い」「これも良い」と言っても現実味がありません。先ほど言われたCSRの各分野も、企業活動として成り立つものでないといけないと思います。

山崎：安全については、私どものCSRの中で一番重要な、世の中に対する最大の責任だと考えています。私は日頃から「安全はゼロ番」と繰り返し言っていますが、この最も大切な安全をどういう形で高めていくかが最大の課題です。先生にも委員としてお入りいただいている安全推進有識者会議のご提言を踏まえ、平成20年4月には「安全基本計画」を策定し、現在、この計画の下で取り組みを進めています。中でも「リスクアセスメント」はかなり新しい考え方であり、ぜひとも社内に根づかせたいと考えています。

畑村：今、色々な種類のトラブルが起こっており、それらを防ぐにはどこにどんな「危なさ」があるかを感じとり、それらを全体で考える「リスク」の考え方が非常に大切になっています。そのとき、人はとかくいつも起こることに目を奪われ、起こると致命的なダメージをもたらす問題を忘れがちですが、日頃から自分たちがどういうリスクに囲まれてそこに在るのかということ

ははっきりと自覚するような、何かのサイクルを動かす必要があると思います。

また、「リスク」はある起こった事象の損害の大きさと、起こる確率とを掛けあわせると出てきますが、めったに起きないが起きると致命的なダメージを与える問題は、皆がいつも気にしている細かいトラブルとは別の次元のものであり、それにはどんなものがあるか、それが起こるとどんなことになるかというのを社員が共有している状態、それも単に知っているというのではなくて、自分の判断基準に組み込まれている状態を作ることがとても大切になってきます。

山崎：新たにはじめた「リスクアセスメント」では、「発生の頻度」に加え、今言われたような、めったに起きないけれども起きたら大変だという「重大性」「発生に至る可能性」の要素も織り交ぜて評価を行い、「リスク」に対する感度を高めて、安全というものを考えていこうとしています。

畑村：それが大事だと思います。



代表取締役社長 山崎 正夫

前提である企業文化の変革

畑村：今回の事故について、「曲線でスピードを出し過ぎたから脱線した」というのは物理現象としてそのとおりだと思いますが、まずは「あのような運転がなぜ起きたのか」ということを考える必要があると思います。最も大きいのは会社の中の組織文化の問題と、それから地域が持っている社会文化の問題だという気がしています。その辺りをどれ位自覚していたかを最も反省すべきだと思います。

山崎：私も当社の企業文化には強い問題意識をもっています。特に20年前の会社発足当時にはあった危機感が10年経った頃から急速に薄れてきたことに強い懸念があり、現在、これを変えようと企業文化の変革の取り組みを進めています。

畑村：どんなに危機感をもっていても数年経てば忘れていきます。ただ、忘れることが悪いわけではありません。そこで「何を忘れたらよくて、何を忘れたらいけないか」を考えることが大切なのです。また、皆できっちり決めごとをし、それを共有し、管理運営していくというやり方には無理があると思います。中にいる一人ひとりが、自分で考え、自分で決め、動くように変えていくべきだと思います。

山崎：お言葉を肝に銘じ、変革を進めたいと思います。

大切なのはトップの役割、そして「考動」

山崎：組織をある方向に動かしていくには、やはり、トップの役割と、組織の運営の仕方が非常に大きいと考えています。現在、私自身が先頭に立ち、役員のチームワークを高め、様々な形で企業文化の変革に取り組んでいます。その点について先生のご意見をお聞かせください。

畑村：一般にある組織ができて、長い間その中で活動していると、それぞれ独自の文化ができて上がってきます。私たちの判断や行動はすべて、その文化の影響を強く受けていることをどこかで意識する必要があります。私はそれを「『気』に囲まれている」と言っていますが、遠くから見るとわかるが、中にいる人はどういう「気」に囲まれているか誰も気がつかないということがある気がします。

事故を起こす前のJR西日本の文化は、「決められたことをきっちりと守ることが大事」という点はよいのですが、どこかで建て前が建て前のままで動いていたのではないかという気がします。

山崎：形式主義で、なおかつ上意下達が強いということですね。これは、我々も事故後かなり反省しているところです。

畑村：そうですね。仕事の定義が「上の言ったことをそのままやるのが仕事」となっているように見えました。上の言っていることに自分をあわせることが本当に大事かというと、少し違うのではないのでしょうか。

そこが正にCSRであり、社員の方には「会社の一員として動いていても、あなたの活動は一つひとつすべて社会と直結しているのです」「社会があなたに預託していることを、あなたはちゃんと自覚して動いていますか」と改めて言いたいと思います。

山崎：私どもの世界ではよく、「一人ひとりが決められたことを決められたとおりにやる。それが安全を保つために一番大事なことだ」という人もいます。

畑村：決められたことを着実にやるのが安全の基本というのはそのとおりです。では、誰がそれを決めるのでしょうか。さらに、決まったことが現実と合わない場合、誰が直すのでしょうか。おそらく事故を起こす前のJR西日本は、あるとき決めたら、決めたことが一人歩きして、それを直すことも変えることもしないし、さらに悪いことに、現場で働いている人たちが「それを直したい」と思ったとき、そういうものがきちんと通っていくような、いってみれば「風通しがいい」文化がなかったのではないかと思います。

山崎：指示命令に従順であるべきという雰囲気は長く続いてきたという反省があります。鉄道会社である以上、指示命令は大事ですが、これからはそこで思考停止するのではなく、何か問題があれば、現場の人たちも含め積極的に問題提起していくということが大事だと考えています。

畑村：問題があるときだけではなく、問題がないときも同じだと思います。誰かに言われたらそのとおりやるというのではなくて、普段から一人ひとりが自律しないといけないと思うのです。私は「個の独立」というのがとても大事だと考えているのですが、事故前のJR西日本にはそれがなかったように思います。



組織の一員になったら組織に埋没するのが当然と皆が考えていなかったでしょうか。組織の中にも自分は一人の個人であり、そしてその個人が、会社からある仕事を預託されて働いていると考えるといけないのです。

山崎：それが冒頭のCSRの言葉の定義につながるのですね。私は就任当初から、役員・社員一人ひとりが自ら考え、行動すること、これを私の言葉で「考動」と呼んでいます。このことの重要性を繰り返し言っています。まだまだ道半ばですが、これがしっかりと根づくようにしたいと考えています。先生はこれを根づかせるために何が必要と思われますか。

畑村：まずはトップ自ら変わることです。そして本当にその方向に動き出すことだと思います。

次に若い人の教育をできるだけ早くきちんとした方向で始めた方がよいと思います。人が職業人として一人立ちするのは会社に入った時であり、入社時の教育とその時に出会った会社の雰囲気すべてを決めてしまうのです。このことをよく理解し、新しく会社に入ってきた一人ひとりが「自分はこう成長したい」と考えたり、口にしたりできるようにもっていくべきです。

それからもう一つ、学び方が重要です。一番大事なのは個が独立していることですが、そうした人が何をするかというと、「見る」「考える」「行動する」、この3つです。ちゃんと自分で見て、自分で考え、そして自分で取捨選択して行動を決めることを基本にすることが大切です。言われたら動く、指示待ち人間を作ってはいけません。次に大事なことは「アウトプット型」ということです。これまでの教育はほとんど全部、経験を積んだ偉い人のご高説を一方向的に聞く形です。そうすると、聞く側は受け身になり、自分で考えることなしに、与えられたものを上手に覚えるだけになります。ところが、これをアウトプット型でやらせて、

自分の考えを繰り返し尋ねると、頭の中で考えを作り、それを外にアウトプットしようとするので脳の構造が違ってきます。その違いは大きいです。

そういう人間を作るようになり、そういう人が会社の中の2割を超えてくると、完全に会社の文化は変わると思います。

山崎：考動型社員を一人でも多く増やしていくことが、企業文化変革の鍵だと考えています。変えることは容易ではありませんが、今変わらなければ永久に変わることができません。自ら先頭に立ち、言葉と行動で方向を示し続けたいと思います。また、事故後、この会社は自信も誇りも大きく失ってしまい、それを今もひきずっていると感じています。アンケート等で調べてみますと、自分の仕事に誇りを持っている社員は多いのですが、会社に誇りを持っている人は多くありません。社員が自分の会社に誇りをもって働けるよう、これを育て、良い方向にもっていくことが、私に課せられた大きな課題だと思っています。

「安心、信頼していただける企業」 となるために

山崎：私どもは、企業理念の第一項で「安心、信頼していただける企業」となることを掲げており、CSRの取り組みもそこに目的があります。最後に先生の考える安全と安心の違いについてお聞かせください。

畑村：安全と安心は全く違います。安全は、要するにことが起こらない状態です。安心は、もっと漠然としたもの、人の感じ方であり、どこまでいけば安心ということは言えない気がしています。メーカーが何かの製品を販売するときによく「ここまでは安全」と言いますが、それを超えた時に何が起きるかの説明はありません。「これだけやっています」というのを見せても誰も安心しません。それにはそれを超えたときに何が起きるのかの「安心代（あんしんしろ）」を説明する必要があります。

山崎：それはある意味、自分の限界、究極の姿をさらけ出すということですね。そこまではできていませんが、「企業考動報告書」では、会社のありのままの姿勢をできるだけ示すことで、世の中の皆様の安心に少しでもつながればという思いです。

畑村：外に見せるかの前に、何よりも自分たちの中の問題を一つひとつ取り上げ、解決していく姿勢が大切になります。

山崎：私どもも保守的な気質がまだまだ強く残っていますが、徐々にこれを転換していく必要があります。今回の報告書をきっかけに、世の中と誠実に向き合い、有言実行型でチャレンジ型の経営をめざしたいと考えています。本日はありがとうございました。

畑村：今後の取り組みを期待して見守っています。

