

第三者意見



麗澤大学大学院国際経済研究科教授
京都大学経営管理大学院客員教授

高 巖

平成20年秋、企業の社会的責任（CSR）に関するシンポジウムで、ある新興国より来日した大手鉄道会社の上級管理職が「私たちは、CSRの重要な柱として、お客様満足を第一に掲げ、中でも定時運行の徹底に努めている」と発言した。進行役を務めていた評者は、この自信に満ちた発言に不安を感じ、「かつてJR西日本という鉄道会社も、民営化後、そうした目標を掲げ、一生懸命に努力していた。しかし、定時運行の徹底は、それ自体が自己目的化する危険性がある。朝の時間帯などは、利用者による駆け込み乗車が多く、運行は遅れがちとなる。にもかかわらず、会社側が定時運行の徹底を強調すれば、運転士は、遅れを取り戻そうと必死になるあまり、無理な運転をしてしまうことにもなる。公共交通機関で働く関係者が絶対に忘れてならないことは、皆さんが、人の生命を預かり、その尊い生命を運んでいるという、他の会社とは比較にならないほどの重たい責任を負っているという事実である」と意見した。

「お客様の生命を預かり、それを運ぶ責任の重大さ」という言葉は、私自身の個人的な経験から出てきたものではない。それは、平成17年4月の福知山線列車事故で苦悶し己を責め続けていた同社社員が、私に語ってくれた慚愧の言葉であった。

あの事故から3年半が経過し、JR西日本は、ここに初めてCSR報告書を発行することとなった。「まだまだそのような報告書を発行できる段階にはない」との批判もあろう。しかし、評者は、『企業考動報告書』としてこれを公表した同社の思いと決意を高く評価したい。それには、三つの理由がある。

第一は、本報告書が、JR西日本で働く者皆が、高い志を持ち、心を一つにして、会社を変えていくことに、最大の狙いを置いているからである。

平成18年3月、同社は、新たな「企業理念」を制定し、冒頭に「かけがえのない尊い命をお預かりしている責任」を掲げた。そして、安全を最優先する企業風土の構築に乗り出した。福知山線事故で犠牲になられた方々に対する償いの大前提として、同社はこれを避けることのできない絶対的な課題とした。しかし、企業風土の改革は、口で言うほど簡単ではない。役社員一人ひとりが安全について真剣に「考え」、しかもそれを、自分の問題として受け止め、「行動」につなげない限り、それはただのかけ声に終わってしまう。この限界を強く自覚しているからこそ、JR西日本は、あえて、本報告書を組織改革の起爆剤として公表することとした。

『企業「考」「動」報告書』と命名した理由は、まさにここにある。

第二は、本報告書が、会社の、そして各担当のコミットメントを非常に明確な形で公にし、かつてないほどの広がり、社内の議論と行動を促そうとしているからである。

JR西日本は、平成18年6月にCSR推進委員会を設置するとともに、重点分野を明確にし、より体系的・計画的に各分野の課題に取り組み始めた。そうした試みは、一般に外から分かりにくい、今回、各分野の担当役員が筆をとり、決意と基本方針を明確にしたことで、重点分野の具体的な方向が見えてきた。これは、社会と会社のより良い関係を築いていく上で欠かせない情報発信であるが、JR西日本は、この情報の開示をもって、社員間の対話をさらに促進しようと考えている。

一般に、大きな事故を起こした会社では、相当の覚悟がなければ、重点分野の方針や着地点など公表しない。公にすれば「お前たちの取り組みは実に不十分だ」との厳しい批判さえ出かねないためである。JR西日本は、そうした批判も覚悟の上で、また現状では不十分であることを認識した上で、今回の公表に踏み切った。

なぜか。それは、社会に明示しコミットすることで、全社あげての取り組みを「待ったなし」のところに持っていきたかったからである。その意味で、社員は「上からの指示待ちではない、自らの判断で動く」という明確な意志と主体性を持たなければならない。自分たちが社会に対しコミットしたことを、各自の立場でどう具体化していくかを考え、実践する必要があるわけだ。

第三は、本報告書が、JR西日本をもっとオープンな会社、より誠実に世の中と向かい合う会社にする狙いとしているからである。

「JR西日本はなぜ事業を継続できるのか、なぜ存在を許されるのか」という問いをたててみよう。企業倫理の観点からこれに答えるとすれば、それは「同社がひとえに地域社会に役立つサービスを提供し、地域と運命を共にしているから」となる。もしこの回答のように、JR西日本の存在根拠が地域社会にあるとすれば、同社が社会に対して閉鎖的であることは絶対に許されない。JR西日本がこの点がかつてないほど強く意識したからこそ、本報告書は作成され公表されることになった。

以上、三つの理由を根拠として、評者は、本報告書とその発行を決意したJR西日本に大きな期待を寄せている。ただし、報告書から伝わってくる同社の思いも、社員一人ひとりがこれをどう受け止め、行動するかで、天と地ほどの差が出てくることを忘れてはならない。

報告書によれば、JR西日本は、5年後の目標の一つとして「安心と信頼のブランドの確立」を掲げ、また中長期目標として「より高い安全性の追求」「活力ある技術・技能集団の形成」「卓越した安全マネジメントの構築」などをあげた。仮に「こうした目標は、本社や幹部がやることで、自分たちには関係ない」などと考える社員が様々な職場に多数いるとすれば、残念ではあるが、本報告書で示された内容は「ただのPRに過ぎない」と批判されることになる。

たとえば、安全対策として、新型ATSなどの投資を拡大するとしているが、多くの社員が、これを「ATSを設置する部署だけの話」と解釈するのであれば、同社の安全文化は、今後も変わることはない。社員の意識が低ければ、ATSのプログラム設定を誤り、確認も疎かとなる。不具合を感じても、他の誰かが報告するだろうと考え、自分から報告することは控えよう。これでは、莫大な投資を行ったところで、新型ATSも空箱同然だ。社会がJR西日本に求める改革とは、こんな程度の挑戦ではない。

本報告書を発行する最大の狙いは、第一の理由に記載したように、JR西日本の企業風土を抜本的に改革するところにある。安全諮問委員会の設置も、企業理念の浸透を促す教育も、社員意識調査も、すべて目的はそこに収斂していく。それゆえ、役社員は、全員、会社を変えるリーダーとしての自覚を持ち、心を開き、知恵を出し合い、職場を変え、技術を磨き、次世代にそれを伝えていってほしい。また、その前提として、役社員は、本報告書が外への発信ではなく、自分たち自身に対する「行動への呼びかけ」であることを再認識してほしい。これが各自の肚に落ちれば、それぞれの職場での小さな変化も、周りを巻き込みながら大きな渦となり、最後には、全社的大転換にまで発展していくはずである。そうした変化が現実のものとなることを、評者は心より願っている。

ご意見を受けて

当社は、平成17年4月に福知山線列車事故を惹き起こしたことを決して忘れず、安全を最優先する企業風土を構築するため、新たに「企業理念」「安全憲章」を定め、「被害に遭われた方々への精一杯の対応」「安全性の向上に向けた取り組み」「変革の推進」を経営の最重要課題と位置づけ、取り組みを進めております。

その中で、組織・社員の行動様式、ひいてはJR西日本の企業文化の「変革」はあらゆる企業行動のベースとなりますが、すぐに実現できるものではなく、時間をかけて粘り強く取り組む必要があります。現在、「役員全員が一つのチームとなり、明確な役割分担の下での責任ある業務執行を通じ、問題を解決していく」「役員・社員一人ひとりが、お客様をはじめ様々な関係者と接する中で、安全を中心に何をすべきか、自ら考え、行動（＝“考動”）していく」という二つの側面から取り組んでいるところです。

世の中がJR西日本に何を求めているかについて感度を高め、社員・役員が一体となり、自ら考え、行動を積み重ねていくCSRの取り組みは、まさに「変革」そのものであり、平成18年6月に推進体制を整備し、これまで本社役員を中心に議論を重ねてきたところです。今回、現状を報告書に取りまとめ、社内外に示すことを決意しましたが、その際、「担当役員がそれぞれの分野に責任をもって方針を表明し、そのもとで各取り組みを体系化すること」「取り組みの主役である社員の“考動”と会社の関係が見えること」にこだわり、「企業考動報告書」というタイトルにもそうした思いを込めています。

高先生のご指摘にもあるように、今回、取り組みの全体像を明らかにしたことで、当社はようやくスタートラインについたに過ぎません。この報告書は世の中と当社、社員をつなぐコミュニケーションツールであり、今後、様々な関係者の方々とこれまで以上に積極的に対話を進めるとともに、社内でも対話を重ね、至らざる点の一つひとつ改善することで、活動の質を高め、広がりをもたせてまいります。そして、CSRに取り組むことが、必ずや会社と社員の一体感を醸成し、さらには世の中から安心、信頼していただける企業となることにつながると信じ、真摯に取り組んでまいります。



取締役兼常務執行役員
総合企画本部長 真鍋 精志