

第三者意見

筆者は、昨年の「企業考動報告書」に関し、次の3点を評価する意見を述べた。

- ① 報告書は、会社を変えていくことを狙いとして発行されている。それは、組織改革の起爆剤になるものと期待され得る。
- ② 具体的には、それは、役社員の間の議論と「考」「動」を促すことを狙いとしている。
- ③ 同時に、報告書には、JR西日本を「本当にオープンな会社」に変えようとする姿勢がうかがえる。

筆者はこうした評価を行ったが、「それはすべての外れであった」と批判されても仕方ない事態が起こった。



麗澤大学経済学部 学部長・教授 高巖
京都大学経営管理大学院 客員教授

平成21年9月、JR西日本の幹部・社員が、事故調委員に接触し情報を事前入手していたことが判明。どのような事情があろうと、かかる行為は、明らかに社会を愚弄するものであり、遺族・被害者が苦渋の思いでJR西日本に寄せた信頼さえも裏切るものであった。筆者がとりわけ無念に感ずるのは、多くの役社員が、接触の事実を知りながら、これに疑問を感ずることなく、あるいは疑問を感じても、これを正す勇気を持たず、一切、問題提起しなかったことである。脱線事故以降、JR西日本が自分たちに課したはずの「考」「動」は、単なる標語に終わっていたと言わざるを得ない。このことが無念でならない。

昨年行った3つの評価点を、筆者自身の反省も含めて修正すれば、次のように改めるしかない。

- ① 報告書は、組織改革の起爆剤などにはなっていなかった。確かに安全を重視する風土改革は進んだかもしれないが、「陰でこそそと、物事を進める社風」は、依然として、JR西日本に残っていた。
- ② 報告書は、役社員の間の議論を促さなかった。多くの役社員は、結局、自分のやるべき役割を狭く絞り込み、「余計なことはやらない」という発想に陥っていたのかもしれない。
- ③ JR西日本は「オープン」とはほど遠いところにとどまっていた。「昨年公表された『企業考動報告書』はPR誌の延長であったのではないか」と批判されても、反論する余地はなからう。

筆者は「①②③のようなことがあってはならない」との危惧から、昨年の第三者意見の結びで、「本報告書が外部への発信ではなく、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もらいたい」と念を押した。この「結び」には重い意味が込められていたが、JR西日本の役社員には、その思いは伝わらなかった。

これらを踏まえ、本年の「企業考動報告書」について意見を述べるとすれば、それは、しつこく昨年の「結び」をそのまま繰り返すだけである。

とにかく「自身の行動への呼びかけ」であることを自覚されたい。間違っても「他の誰かがやること」などと考えてはならない。そんな意識がJR西日本をずたずたにしてしまったのではないか。その事実を直視し、一大奮起しなければ、平成21年11月15日に会社側へ提出した『最終報告書』(終章)の4原則も、ただのスローガンに終わってしまう。

信頼される会社となるため、自分に何ができるかを考え、行動を起こしてもらいたい。これは社会からの強い要請である。しかも「この数年で、会社を、職場を、そして自分を一気に変えてみせる」といった強い気概と高い志をもって、これに臨んでもらいたい。わけても中堅以下の社員は、そのことを肝に銘じてもらいたい。JR西日本の明日を拓くのは、他の誰でもない、次の世代を担う若い力以外にないからだ。

筆者による本報告書の実質的な評価は、JR西日本が一丸となって取り組む「考」「動」の成果を見てから、改めて行わせてもらいたい。地域で本当に愛され、信頼される会社となることを願ってやまない。

※ 高先生には今回の情報漏えい等についての働きかけ問題発生を受けて編成したコンプライアンス特別委員会の委員長を務めていただきました。コンプライアンス特別委員会の最終報告書全文は<http://www.westjr.co.jp/ICSFiles/afildfile/2009/11/18/iinkai.pdf>をご覧ください。

ご意見を受けて

当社は昨年、世の中と誠実に向き合い、安心、信頼していただける企業となるため、「企業考動報告書」を初めて発行しました。それにもかかわらず9月には役員等が事故調査に係る情報漏えい等についての働きかけを行っていた事実が判明し、被害に遭われた方々をはじめ、当社に関わる多くの皆様の信頼を裏切る結果となってしまいました。心から深くお詫び申し上げます。

かかる行為を行った当事者はもとより、私を含め、まず役員がコンプライアンス意識を欠いていたと痛感しております。また昨年、高先生から報告書発行の意義を評価いただいたにも関わらず、このような事態を惹き起こし、報告書に掲げた「志」に、会社の実態、何よりも社内に範を示すべき役員の見識と行動がともなっていなかったと深く反省しております。

当社が失った信頼を取り戻し、企業として再生するためには、今回の問題を単独で捉えるのではなく、会社発足以来当社が培ってきた企業風土まで立ち返って共通の課題を掘り起こし、行動様式を抜本的に変えていくことが不可欠です。

その意味で、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、会社と社員が一体となり、自ら考え行動を積み重ねていくCSRの取り組みは、企業再生の要をなすものと捉えております。今回の報告書は、これまでの取り組みを総括し、ネガティブ事象をありのままに見据え、企業再生に向けた決意を示すために発行いたしました。高先生にご指摘いただいたとおり、本報告書が「自分自身の行動への呼びかけ」であることを改めて肝に銘じ、実行していきたいと思っております。

公益事業である鉄道は世の中からの信認によって存立を許され、社内においては多くの社員の連携によって成り立っています。今回、経営トップが問題を起こしてしまいましたが、報告書の中でも紹介したとおり、お客様と直接接する現場第一線では、世の中からの信認に応えていこうとする社員の自主的な考動が確実に広まってきています。まずは私たち役員が反省し率先して行動していくことは当然ですが、こうした職場に根ざした取り組みを大切に育て、会社の一体感を高め、オープンな企業風土に変える原動力としていきたいと思っております。

世の中からの信認を受け地域とともに生きる鉄道会社の社会的責任を自覚し、鉄道本来の姿を取り戻すため、企業として考動を重ねてまいります。



代表取締役副社長 真鍋 精志