

第三者意見

これまで経験したことのない事態、例えば大災害や大事故に遭遇した時ほど、人や組織の「臨機応変」の力が試される時はない。東日本大震災がそうだった。あらかじめ決められた避難所で津波に襲われた人もいれば、そこでは危ないと察してさらに高台まで逃げて助かった人もいた。連絡網や指揮命令系統が寸断されて機能を停止した組織もあれば、末端組織や現場が上からの指示を待たずに動いて多くの人から感謝され、称賛された組織もあった。法令やマニュアルや前例に縛られて救援の足を引っ張った人や組織がある一方で、それらの枠にとらわれずに柔軟な対応ができた人や組織が活躍した。

イギリスの心理学者ジェームズ・リーズンは、著書『組織事故』の中で安全文化の4つの要素について述べている。その中の一つが「柔軟な文化」である。リーズンによると柔軟な文化のポイントは緊急時における第一線への権限移譲であり、事前に共有された価値観がその成否を決める。まさに、東日本大震災において臨機応変



立教大学現代心理学部心理学科 教授 芳賀 繁氏

かつ優れたパフォーマンスを発揮した組織に共通する特性である。JR西日本においては企業理念と安全憲章が、社員一人ひとりの血となり肉となり、全員が共有する確固たる価値観とならなければならない。そのうえで、上にあっては有事の際に権限を移譲する準備、下にあってはいつでも権限を引き受けられる力量と覚悟を平素から養っておく必要もあるだろう。

JR西日本は福知山線列車事故の際に、事故列車に乗り合わせた運転士が職場の上司の指示を仰ぎ、その指示に従って人命救助をせずに現場を立ち去って出社したことが、社会から激しく非難された。別の鉄道会社では、列車火災を起こしてトンネル内に停車した列車の乗務員が、指令からの指示がなかったために乗客を避難誘導せず、危うく大惨事になる寸前だった。どちらも、現場社員が上からの指示でしか動こうとせず、現場の状況がよく分からない遠くの上司や指令に判断を任せたとこに問題があったと思われる。

臨機応変な対応が見事な成果を生んだ例として有名なのが、USエアウェイズ1549便のハドソン川への緊急着水である。2009年の1月15日、ニューヨークのラガーディア空港を飛び立ったA-320型機の両エンジンに大きな鳥が飛びこみ、推力を完全に喪失。管制官はラガーディアに引き返すか、別の空港に着陸することを提案したが、機長のサレンバーガーは従わずにハドソン川への着水を敢行した。機長の冷静な判断と見事な操縦技術、着水後に救助に駆け付けたフェリーボートの船長たちの機転で155人の乗員乗客すべての命が救われた。

サレンバーガー機長は自分が「英雄」と呼ばれることを好まないという。何事も起きなければ、すなわち、たまたま鳥がエンジンに飛びこまなければ、人知れず任務に励んで、やがて退職する多くの人々と変わらない人生を歩んだらうからである。しかし、彼は、何事かが起きた時、最善の判断を下して最良の結果を生むための準備ができていた。そして、そのような準備ができているプロフェッショナルは他にも大勢いる。実際、鉄道の中にも、東日本大震災直後に乗客を高台や避難所に誘導した乗務員たち、首都圏の安全で迅速な運行再開に全力を挙げ、その後も不安定な電力供給への対応に苦心しながら何とか輸送を確保し続けた鉄道各社の社員たちがそうだ。紀伊半島の水害の際には、JR西日本とグループ会社、協力会社の皆さんが蓄えていた力を存分に発揮したことだろう。

もちろん、日頃は「人知れず任務に励む」のがプロフェッショナルである。それを支えるモチベーションの一つは、「働きがいと誇りの持てる企業」(企業理念の5)の一員であるという自覚である。そして、会社に誇りを持つには「地域、社会から信頼される企業」(同6)となる必要がある。筆者が最近いくつかの企業で行っている一連の調査によって、職業的自尊心(仕事への誇り)が業務意欲と安全態度の源泉となっていることが次第に明らかになってきた。本書48頁に報告されている「働きがいアンケート」を見ると、「誇り・使命感」および「自分の仕事の重要性」の認識のポイントがかなり高い値を示していることは幸いである。

誇りと使命感を持って働いているはずの社員が、ときに融通のきかないお役所仕事を批判され、ときにやる気を失って不祥事を起こし、必要な時に臨機応変に対応することができなくなる原因はなんだろう。それは、なんでもマニュアルに従い／従わせようとする悪しきマニュアル主義、成功を褒めずにミスを厳しく罰する文化、指揮命令系統に固執する権威主義などである。このような組織風土が、マニュアルや前例にとらわれ、上からの指示がなければ自分では判断・行動ができない社員を生む。自分で考え行動する社員、まさに「考動」する社員の育成については、本書の47-48頁に書かれているが、教育だけでなく、組織風土の抜本的な変革が必要である。業務改善活動の活発化やコミュニケーションの促進も組織風土の改善には寄与するが、より積極的にマニュアル主義、厳罰主義、権威主義からの脱却を図る必要があるだろう。

「社員が自ら考え行動し、その能力を最大限に発揮することが安全性やCSの向上の原動力となり、お客様からの安心・信頼につながるものと考えています」(45頁)という認識は正しい。問題は社員の「考動」を支えない、意欲をくじく組織風土にある。その風土の改革に成功してこそ、平時には基本動作、マニュアルをきちんと守りながら、必要に応じて臨機応変な対応ができるレジリエントな(強靱かつしなやかな)JR西日本になるのだ。これからの取り組みに期待している。

ご意見を受けて

福知山線列車事故の反省に立ち、企業風土の改善を目指して重ねてきた議論のなかで、「長年にわたり培われた風土を改革するために、目に見える仕組み(組織、制度)を見直すだけでなく、あわせて、目に見えにくい価値観(仕事の進め方等)や土壌(職場の雰囲気等)を粘り強く作り上げていく必要がある」との考えに至りました。

そうした考えのもと、任せる者は「信じて任せる」、任される者は「期待に応える」を要諦とし、意思決定プロセスや仕事の進め方について、価値観や土壌を作り上げることにつながる取り組みを進めてきました。なかでも、改善すべき企業風土のひとつである「風通しの悪さ」を解消すべく、「働きがいアンケート」の結果をもとにした各職場内の率直な意見交換やコミュニケーション研修などを実施し、異なる意見があることを認めあい、上司・部下の相互信頼に基づく意思疎通の活性化を図ってきました。

昨年、見直しを実施した「中期経営計画」で、新たな戦略のひとつに掲げた「現場起点の考動」という考えも、この議論のなかから形作りました。安全性の向上、地域への貢献、信頼の獲得そして持続的発展を果たしていくためには、様々なステークホルダーと直面している現場と経営の距離を縮め、組織として解決力を高めていくこと、また、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、現場が自主性を持ち、活気あふれる状態を作り上げることが重要です。そのために、安全やサービスをはじめとする価値が現実にも生み出されている「現場」を見据え、「現場に足を運ぶ」「現場で課題を解決する」「現場から課題を発信する」「施策検討や意思決定のプロセスを簡素化する」といった、「現地」「現物」「現人」の“三現主義”を徹底し、行動原則「すべての起点は現場から」を確実に具体化してまいります。

日ごろから人知れず任務に励む「プロフェッショナル」が、弊社には数多く存在します。

そうした「プロフェッショナル」たちが、誇りを持ち、喜びを見出しながら、自ら考え行動し、その「考動」によりお客様や社会からの「安心・信頼」をいただけるよう、企業風土の改善の流れを、より一層加速させてまいります。



取締役兼常務執行役員 来島 達夫