

でも、JR西日本の企業理念と安全憲章が強調されている。それらが日常行動に反映された具体的な事例をもっと知りたいと思う読者は多いであろう。来年度は、安全という理念を体現した考勤の結果、顧客満足の上昇につながった具体的な事例を報告するような企画を期待したい。そのような形で、JR西日本における理念を組織に浸透させるリーダーシップについても、来年度のレポートでは言及するようにしていただきたい。

第三に、企業に限らず、他の組織、地域・コミュニティ、さらには国家でも、大きな危機に直面して衰退してしまう場合と、大きな危機を乗り越えるときに経験したことがその後の組織や国家を、一層レジリエント*²(しなやか)に鍛え上げる場合がある。このレポートの中でも、福知山線列車事故への対応のほか、最近の集中豪雨などの自然災害への対応が記述されている。この会社の歴史におけるこれまでの非常時の経験の正確な記述とその経験から引き出された教訓がドキュメント(文書)化され、これからも、企業理念と安全憲章の組織内での浸透、および考勤という働き方の組織での展開に活かされていくように強く希望したい。

第四に、組織的な取り組みの方向の決め方と実行におけるメンバーの納得度を高め、組織を変革する手法として、「組織開発」*³という考え方への関心が多くの企業で高まっている。その活用に注目し始めている企業の一つがJR西日本である。この年度のレポートに記載するほどの蓄積はまだないのであるが、レポートでも重用されている「考勤」というキーワードを大切にしながら、職場レベルの変革、さらには会社全体の組織変革に取り組もうとしている。組織開発が職場レベルを超えて、全社レベルでのインパクトをもたらす試みはまだ日本産業社会では稀であるので、困難は伴うであろうが、「企業理念」実現のプロセスが、「考勤」を鍵とする組織開発によって弾みがつくことを期待したい。

最後に、このレポートが、ご意見やご助言、アイデアなど、ポジティブなものだけでなくネガティブなものも含め、読まれた多様なステークホルダーの皆さんから、気づいた点についてフィードバックしてもらえらるツールにもなれば理想的である。次年度からのレポートが、この理想に近づくことができれば、多様なステークホルダーからフィードバックを得られるようになれば、CSRレポートそのものが、JR西日本の組織開発のツールとなるであろう。

ご意見を受けて

取り巻く環境が目まぐるしく変化し、価値観の変容や多様化が進むなか、企業が長期持続的に発展していくためには、お客様をはじめとする社会からの期待に誠実に応えていかなければなりません。そのためには、ご指摘いただいたように、事業運営のベースとなる「変わらぬ原理(理念)」を堅持したうえで、過去の経験も活かしながら考え方や行動を「しなやかに」変えていくことが重要であると考えています。

当社にとっての「変わらぬ理念」は、言うまでもなく福知山線列車事故を機につくり上げた「企業理念」と「安全憲章」であり、その実現に向けグループを挙げて「中期経営計画」を推進しているところです。そして、これらが浸透し共有されている状態として、ご紹介いただいた生活協同組合の事例のように、一人ひとりの社員が常にお客様を意識し、自らの役割を踏まえて何ができるか考え、行動することが、企業文化として定着することをめざしています。

「リーダーシップ」に関するご指摘については、当社として二つの意味合いで受け止めています。一つには、社内のさまざまな組織レベルにおいてリーダーがメンバーを動機づけ、自律的な考勤により理念を具現化する事例を積み重ねていかなければならないことを改めて認識しました。そしてもう一つには、経営のリーダーシップにより、そうした取り組みを組織的・全体的な動きにまで高め、その姿を社内外に発信することが必要であると考えています。

こうしたことを推進していくうえで、「組織開発」は非常に有効な方法であると認識しています。具体的には、「中期経営計画」に基づく組織目標を一人ひとりの社員が「自分ゴト化」するための職場ディスカッションを展開するなど、組織開発の考え方を活用した取り組みを始めています。今後は、理念の実現に向けチームとしての組織の力を高めるための取り組みを具体的な形で広げていく考えです。

環境の変化から逃れることはできません。私たちは「変わらぬ理念」を大事にしながら勇気を持って変革を進め、「しなやかな」組織をつくることにより、お客様の期待に応え続けていきます。



代表取締役副社長兼執行役員

来島 達夫