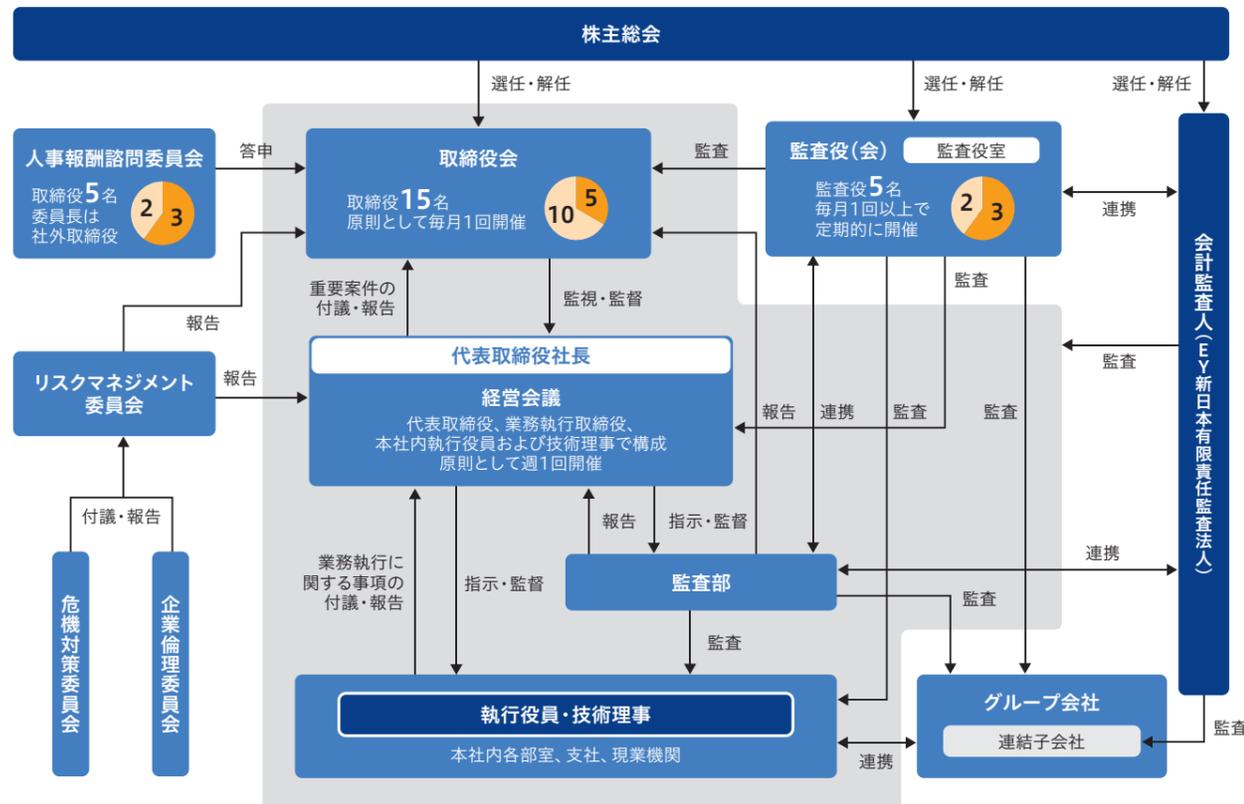




JR西日本のコーポレート・ガバナンスの特長

- 1 監査役設置会社を採用し、取締役15名のうち、5名が独立社外取締役
- 2 執行役員制度の導入により、意思決定や業務執行を迅速化
- 3 監査役は、監査役会で策定した方針・計画に基づき、取締役の職務の執行を監査。支社・直接部門への往査の同行も含め、社外取締役との連携を強化
- 4 取締役会の諮問機関として社外取締役が過半数を占める人事報酬諮問委員会を設置し、役員の人事および報酬に係る客観性、公正性および信頼性を確保
- 5 上記に加え、取締役会の実効性向上の取り組みや適時適切な情報開示など、「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨を踏まえた取り組みを推進



注1) 円グラフは各会の構成メンバーの属性。数字は人数。色分けは以下のとおり ● 社外役員/社外委員 ● 社内役員/社内委員
注2) ■ 会計監査人による監査の対象範囲

取締役会の評価および実効性向上に向けた取り組み

当社取締役会は、経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備、実効性の高い監視・監督などの責務を果たしており、有効に機能していると評価しています。実効性の維持、向上に向け、社外役員への情報伝達体制の整備(現地視察、社外

取締役主体の連絡会開催などを含む)、取締役会における議論内容などの社内共有化、取締役会のあり方や運営に係る全取締役へのヒアリングの実施などの取り組みを進めています。

社外取締役からのメッセージ

当社グループの中長期的企業価値向上に向け、コーポレート・ガバナンス強化を支える5人の社外取締役に、各々の役割に対する考えを踏まえながら、現状の課題や今後の展望などについてお話を聞きました。

経営幹部の人事や報酬はコーポレート・ガバナンスの要

経営幹部の報酬に加え、人事についても透明性、客観性を高めることを目的に、これまでの「報酬諮問委員会」を発展的に解消する形で、2019年12月に「人事報酬諮問委員会」が設置されました。

企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上を目的とするコーポレート・ガバナンスの強化や改善に向けては、役員や社員一人ひとりの持ち場における真摯な活動がベースとなりますが、その中でも、経営幹部の意思決定や行動は、組織の目標達成を左右する決定的な要素です。このため、経営幹部の人事や報酬はコーポレート・ガバナンス上の重要な要素であり、これを審議する本委員会の使命は極めて重要だと考えています。

活発な審議を重ね、客観性などの向上に懸命に取り組む

「人事報酬諮問委員会」は、取締役会からの諮問事項について審議を重ね、成案の都度答申として報告しています。具体的には、役員の人事や報酬に係る基本的な方針について、例えば代表取締役の選定方針や基準、基本報酬と業績評価報酬のあり方など、さまざまなテーマを議論してきました。

事務局からの提案に基づき、各委員から活発に質疑や意見表明がなされ、特に社外委員からは、提案の考え方や根拠となるデータについての質問、さらなる充実に向けた要望など積極的に意見が述べられています。また、議論が尽くされていないまま結論に導くようなことはせず、より深い検討が必要と判断する場合には次回に持ち越すこともあり、各委員が、審議の活性化や人事、報酬の客観性、公正性および信頼性の向上に向けて懸命に臨んでいます。

発足間もない中で、各委員とも試行錯誤、手探りの部分もありますが、審議の充実を引き続き取り組んでいきます。

客観的な視点から経営幹部候補者の育成計画などを確認

本委員会の基本的な役割は、人事や報酬に関する方針や基準に基づき適正な運用が行われているかを確認することであり、引き続き、経営トップの後継者育成計画(サクセッションプラン)などの基本的な方針策定の審議に取り組んでいきます。

その上で、社外取締役に、経営幹部候補者との直接の接点がやや少ないのが現状です。今後は、候補者選定の根拠となる経験や専門分野などのデータの充実や、候補者を取締役会で

社外取締役
人事報酬諮問委員会 委員長
齊藤 紀彦

1970年 関西電力株式会社入社。支配人、取締役などを経て、2005年 同社代表取締役副社長に就任、2011年に退任。同年 株式会社きんでん代表取締役会長に就任し、2016年に退任。2012年 当社取締役に就任。



の補助説明に同席させる回数を増やすなど、経営幹部候補者を直接幅広く、さまざまな角度から観ることができる機会の充実を求めたいと思います。

また、グループ・ガバナンスの観点から、主要子会社社長の人選基準やグループ全体での人事運用のあり方についても検討を深めていきたいと思っています。

「めざす未来」の実現に向けて 変化に対応できる人財を確保・育成

事業運営に直接携わる社員の確保、育成も、企業にとって重要かつ大きな課題です。当社グループの場合、社会インフラを支える使命を果たすことと、新たな価値を社会に届けることの両輪がバランスよく回っていることが大切です。鉄道事業はもちろん、創造事業においてもしっかりと人財が育っており、社員一人ひとりが自らの業務の目的を理解して、課題解決に向けて進んでいく底力を持っていると感じます。

現下の状況を踏まえると、今後、当社グループとしても大きな変化が求められます。社会インフラ企業としての使命は変わることはありませんが、事業ポートフォリオの再編も必要になるでしょう。それに伴い、今後の機動的な事業運営を担える人財の育成方策の確立や、外部招へいを含むさらなる多様な人財の確保といった対応が、これまで以上に必要になります。

当社グループの「めざす未来」は、「JR西日本グループ中期経営計画2022」に掲げる「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」であり、これはコロナ禍を踏まえた見直しにあたって変わらないことを確認しました。その実現のための具体的な方策として、一人ひとりの業務があり、またこのコーポレート・ガバナンスの取り組みもあるわけです。経営幹部であれ新入社員であれ、日々の積み重ねが「めざす未来」の実現につながることを忘れずに、業務に励むことが重要だと思います。

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

よりフリーでフラットな議論を交わす場へ

就任当初の取締役会では、案件を担当する役員以外からの発言が少ないと感じることがありましたが、最近では多く質疑や意見が出てくるようになりました。さらに、中期的な方針などを議論する「協議事項」を活用して、もっとフラットに意見が言い合える環境を作ることが必要でしょう。

私は、企業経営とは異なる大学経営に長く携わってきましたが、違うキャリアを歩んできたからこそできる貢献があります。私たち社外取締役は、専門分野から、また世間の感覚から率直に意見を伝えていますが、社内取締役には、遠慮せずに「社外から何か面白いことを引き出してやろう」というスタンスで臨んでもらい、議論を通じて化学反応が生まれることを期待します。

社外取締役 原 秀夫

京都大学工学部助手、大阪大学基礎工学部教授などを経て、2003年に大阪大学総長に就任(2007年まで)。2013年当社取締役に就任。現在、大阪大学大学院情報科学研究科招聘教授。専門は情報ネットワーク学。

より合理的な意思決定をサポート

取締役会での審議にあたっては、企業経営から少し離れた法律家という立場から、フラットな観点での質疑を投げかけています。一般的に、大きな組織になるほど、有力な代替案であっても社内では少数派になって埋もれてしまうという状況が発生することがあります。当社グループにおいても同様のことが起こる可能性があるとの想定の下で、少数派の視点を持ちながら、多面的思考に基づいた意見や判断を心掛けています。

とはいえ、実態としては、時機や社内の状況などから即座に意思決定せざるを得ない案件もあります。その場合、どのような議論を経て取締役会での議題提起に至ったかを把握し、その背景にある経営のメッセージを汲み取った上で議論に臨んでいます。

求められる法律的なアプローチ

景気の良い時には、ビジョンを作り上げていく都市工学的な攻めの発想が重要となり、法律的な思考が注目されることはあまりありませんが、苦しい時は、守りのアプローチが求められます。

デジタルとアナログの長所を活かし、 価値ある「移動」を提供

私は通信技術者として、世の中のデジタル化を推進してきました。コロナ禍により、会議や研修など、世の中のあらゆるものが一気にデジタル化している傾向がありますが、デジタルの世界だけでは、伝達できる情報が限られるほか、何もかも杓子定規になってしまうのではないかと恐れています。例えば、大学の授業では、これまで学生の表情や態度を見ながら、授業の進め方や話す内容を決めていましたが、デジタルではそうはいきません。

デジタル化の一方で、アナログでしかできないことも多くあります。これからは、デジタルかアナログかの二者択一ではなく、「中庸」が重要だと思います。これは、「移動」についても当てはまります。人と人が出会うことの価値は変わらず、むしろより大事になっていく。社員の皆さんには、今後も社会の中で重要な役割を担うという使命感を持ってほしいです。

また、当社グループには、社会インフラ企業としての圧倒的な組織力があります。「社会の安全・安心を支えている」という誇りを持って、泰然自若として長期的な視点で物事を進めていってほしいと思います。

国鉄分割・民営化から30年以上が経ちましたが、高い公共性を持つ社会インフラ事業の特性上、未だに当社グループ単独の判断では身動きがとりづらい部分があるのが事実です。例えば現在は、新型コロナウイルス感染症の拡大防止を大前提としながら、移動の価値を追求していくという相反する価値観を両立させなければなりません。社会全体で痛みを分かち合う状況にある中で、ステークホルダーの皆様の期待や要請に応えながら、企業としていかに合理的な意思決定、事業推進ができるかを考え、取締役会での議論に参画していきたいと考えています。

社外取締役 高木 光

東京大学助手、神戸大学法学部教授、学習院大学法学部教授、京都大学大学院法学研究科教授などを歴任。2018年当社取締役に就任。現在、京都大学名誉教授。専門は行政法。



社外取締役 筒井 義信

1977年日本生命保険相互会社入社。同社取締役、専務執行役員などを経て、2011年同社代表取締役社長に就任。その後、2018年に同社代表取締役会長に就任(現任)。2020年当社取締役に就任。

安全を第一に進取果敢に取り組む姿勢

当社グループのイメージとしては、第一に物事に果敢に取り組む進取の精神を感じます。象徴的なのは、「JR西日本グループ中期経営計画2022」に掲げるグループ成長戦略です。将来にわたって事業を推進していくという、策定に携わった経営幹部の強い思いを感じます。もう一つは、福知山線列車事故の反省を踏まえた安全に対する強い使命感です。積極的に経営資源を投入する姿勢は、当初の想像をはるかに越えていました。

あらゆる観点で考察し方向性を見出す

取締役会では、メンバー全員で問題意識や危機感が健全に共有され、過度に悲観も楽観もせず、多面的に議論されていると感じます。当社グループは、お客様の命を守るという徹底した安全マネジメントをベースとしながら、戦略的に事業を進めていく必要があります。社会インフラという事業の特性上、5年、10年でようやく結果が出てくる場合があり、目先では不安に思うこともあろうかと思えます。だからこそ、攻めと守りの

外部との対話が自身の強みを再認識させる

就任前から、当社グループの方々と交流する機会があり、「誠実さ」「親しみやすさ」を感じていました。一方、同じ階層内の社員同士は親しいものの、上下の関係が少し遠いのではないかと感じることもあります。もっとお互いを、特に部下を、褒める文化があれば、社員一人ひとりの力がより活かされるのではないのでしょうか。

また、当社グループには、現場力をはじめ多くの強みがありますが、職場の中にいると気づきにくいものです。世代や系統、職種、会社を超えて外部との対話の機会を増やすことで、強みを再認識できると思いますし、そのような貢献ができればと思っています。

主語を自分にして考えることが、ビジョン実現の鍵

マニュアルなどは整えれば整えるほど、教えてもらうのが当たり前になってしまいます。例えば、「人財育成ビジョン」のありたい姿についても、体系化された良い考え方であるがゆえに、「会社から何か与えられる」と考えてしまうことを危惧します。

大事なことは、一人ひとりが「自分を主語」にして考えることです。ありたい姿に掲げる「主体性を持ち考動できる社員」というフレーズも、「主体性」とは具体的に何なのか、今一つピンとこない可能性があります。私であれば、「あなたの人生、あなたが主役」と読み替えます。「相乗性と思いやりを発揮する職場」は

あらゆる観点で懸命に考察し、互いの信頼関係の下で方向性を合意し、最後は皆で正しいと信じること、また社員にもそれを分かりやすく伝えていくことが、経営幹部には求められます。

社会インフラ企業としてのあり方を謙虚に問い続ける

コロナ禍において社長が提言した4つの基本方針(16~18ページ参照)は、正にSDGsの基本的な考え方とリンクしています。どの企業もこれからはSDGsやESGへのコミットが求められますが、コミットとは、単なる“貢献”ではなく、推進する“責任”を負うということだと私は考えます。企業が利益を得ること、社会の持続可能性を追求することは、ますます同一のベクトルに収れんされていくでしょう。私は、自身の行動や取締役会にもこのスタンスを反映していきたいと考えています。

経営の3本柱の一つに「変革の推進」を掲げていますが、これは着実に成果が表れてきているのではないのでしょうか。社会インフラ企業としての守るべき価値観もあれば、変えるべき価値観、新たに獲得すべき価値観もあることを念頭に置き、謙虚に自問自答を繰り返しながら、変革を推進していただきたいと思います。

社外取締役 野崎 治子

1980年株式会社堀場製作所入社。同社人事教育部長などを経て、2014年同社ジュニアコーポレートオフィサーに就任(現任)。2020年当社取締役に就任。

「一人ひとりにとって、“居場所”と“出番”がある職場」と読み替えることができるかもしれません。

一人ひとりが自分事として考える、そして上司は一人ひとりに響く言葉にブレイクダウンして伝えていく、そうしたシーンが増えていけばいいと思います。

社員一人ひとりをよく観る姿勢を大切に

社員一人ひとりのことをよく観て、活躍を後押しできる企業であるために、社外取締役としてサポートしたいと思っています。

今、一番不安を感じているのは、ご利用の急減を肌で感じている現場の方々だと思います。多くの現場を回り、社員の皆さんと直接触れ合い、声を聴き、私からのメッセージもしっかりと届けていきます。