

実践的企業経営論（―(株)はとバスの企業経営等より得た教訓―）

1. 日時： 7月18日（金）18：30～20：50
2. 会場： 千代田区中小企業センター 401, 402会議室
3. 講師： 宮端清次氏（前・(株)はとバス社長、元・東京都交通局長、東京都地下鉄建設(株)代表取締役専務）

4. 内容：

①都庁時代：30数年前、東京都交通局の若手時代に研修で、日本電々公社の景山裕子という当時有名な女性局長が、「普通の企業では、給料以上に働く「プラス」のなくてはならない人、給料相当の仕事しかしない「ゼロ」の人、給料以下の仕事しかしない「マイナス」のいてもらっては困る人の割合が、2：6：2になっているが、都庁では1：5：4だ。本当は1：4：5だが、今日はオマケで少し甘い数字にしておく。」と言われて、「なぜですか？」と質問したことがある。すると、景山氏は、「税金を払っている都民感情です。」と即座に答えられショックを受けた。この時に私は、せめて1の中に入りたい、プラスの人になりたいと思ったことがある。

美濃部都知事時代に、私は副知事秘書をしていたが、知事が「都庁の幹部は入る時は一流だが、退職する時には三流になる。」と、よくマスコミに話していた。私は、8年も知事をしていて、部下を育てなかった美濃部知事は、管理者としては失格であると幹部のはしくれである自らの反省を含めて考えている。

三井物産の人事部長が講師の研修で、「管理職には、問題発見をする能力と問題解決をする能力とどちらが大切か？」という質問があった。研修を受けた人の答えは、2：8の割合だったが、「三井物産（民間）では、問題を起こさないように、5年・10年先を考えながら仕事をしている。」と言われたことがある。受身の仕事ではダメだという教訓である。

②東京都地下鉄建設(株)時代：当時「早く」「安く」「より良いものを」という目標を会社で掲げていた。42mという深い六本木駅の工事現場で、大出水事故があったことがある。この原因を調べてみると、現場は大手ゼネコンJVの下に、一次・二次・三次の下請けがあり、彼らが実際の仕事をしているというのが分かった。三次下請は、地方からの出稼ぎ者が大半で、現場に緊張感が欠如していたことが事故になってしまったのだ。それからは、「安全を第一に」を目標にして役員と幹部社員による「現場巡回」を毎月欠かさず実施し、長期間無事故を達成する毎に表彰する制度を作ったら、ピタリと事故が減った。

1つの大事故のかけには、29の同じ原因による中ぐらいの事故があり、その後ろに300の小事故があるという、「ハインリッヒの法則」がある。人間はミスするものだという前提で、対策を講じておく必要がある。現場をよく知らなければ、適切な指示も出来ないというのが、この時に得た教訓である。

③はとバス時代：平成10年8月に内示を受けて、(株)はとバスの実情を調べたら、4年間赤字で倒産寸前だった。グループ全体では債務超過となり、メインバンクの富士銀行から、年に7回も借り換えしてしのいでいた。10月から社長に就任する予定だったが、9月から社長30%、役員20%、社員10%の基本給カットを実施してもらい、意識改革をはかり1年で黒字にならなければ社長をやめると宣言した。これは最初の1年が大切だという私の信念からだ。

トップが退路を断って実行する決意をするのが大切だと考えたのだ。翌年6月決算では、見事3億円の黒字になった。当時60%近かった人件費比率を40%台に落としたことと退職者不補充による人員減が大きかった。次に、「サービス日本一」を目標に掲げた。社長室を廃止し、社長車を全社員の共用にした。トップの決意を社員に伝える

ためだ。「末端」、「業者」、「生き残る」という3つの言葉を社内では禁句とした。社長が現場の声から一番遠い「末端」で、バスガイドや運転手などの現場労働者は末端でなく「先端」という考えだ。「業者」もお客様になる可能性があるので、「パートナー」という気持ちで接する必要がある。「生き残る」のではなく、時代の変化に機敏に対応して「勝ち残る」という気持ちでなければ、生き残れない時代という認識である。改革には、「知識」を「意識」化して、「実行」しなければならない。全社員に目的と情報を共有化させるのが、幹部の役割だと思っている。ある従業員から、「お客様第一主義とは何か？ 抽象的で分かりづらい。」と質問されたので、「自腹でバスに乗ってみれば分かる。」と答え、役員は月1回の自腹研修を義務付けた。私は、月数回嫌がる妻と一緒に乗って、お客様の声を直に聞いている。

はとバス「なら、しか」といわれるようなサービスを提供できるのが目標である。

「お客様第一主義」・「現場重点主義」・「収益確保至上主義」の3点を重要と考え、結果を出すのが企業経営では大切だと考えている。

経費削減をする中で、経理担当役員の反対を押し切って、JTBのCS(Customer Satisfaction)基本研修を全社員を対象にして実施した。当時、20万円×40回(800万円)の費用をかけた。

次に、OJT(On The Job Training)研修をやったが、年間300の社員提案が今では上がってくる。この中で運転手から全車に雨傘を50本ずつ配備する提案があり実施している。バスガイドからは、観光バスに積み込む緑茶を良くして欲しいという提案があり、静岡産の最高級茶を積み込むように改めた。お客様より不平不満のアンケートをハガキで貰うが、社長に全コピーを回すように指示しており、社長自らペンでお詫びの手紙を書いていた。苦情は「情報の宝の山」と考えている。お客様に意外性も含めて期待以上のサービスを提供して「喜び」と「感動」を共有・共感できるようにするのが、この不況時代を「勝ち残る」秘訣だと思っている。

運転手には出発前に挨拶を義務付けた。従わない6名の運転手には辞めてもらった。お客様の「他の車を見下すのは気持ちよいね。」という声で、他社の車より5cm椅子を高くするのに、1台200万円を投じている。お客様がリピーター化すると、募集コストは1/5になる上に、口コミでPRしてくれることになるので、少々のコストをかけてもお釣りがくる。はとバスの信者づくりが大切だが、信者という漢字を合わせて見ると、儲かるという字にもなる。会社の名刺には、ロゴと共に、「安心と感動を」、「笑顔にのせて」という言葉を刷り込んでいる。

④質疑応答： (省略)

(注) 90分の講演の要旨である。

(文責：石村)