

パラダイムシフト、その先へ

2015年3月14日、北陸新幹線がいよいよ金沢まで延伸する。新幹線はいつだって、私たちの心を途方もなくワクワクさせる。直線が少ない日本の地形で時速300km超えを打ち出すスーパー技術、そして死亡事故ゼロの記録を打ち立て続ける、世界に誇る安全品質。その空間には、「神」が存在しているとさえ感じる。そしてこのワクワク感は鉄道輸送というパラダイムを超えて、今度は私達の生活の中へもたらされた。Suica、エキナカなど、次々と革新的なサービスを日本でいち早く導入したJR東日本。そこには国鉄時代から受け継いだ哲学と、危機感を常に学びの場とし、次へ活かしていく経営理念が存在していた。今回、これら革新的サービスの導入へ最終意思決定を行った大塚陸毅氏に、不易を見極め、パラダイムシフトを起こすためのトップの在り方について伺う。

制度から解き放たれる瞬間、 人間は飛躍できる

鈴木 本日は、國中あげて官から民への大転換をされた当事者でいらっしゃる大塚さんに当時の覚悟や苦労話などを迫力あるお話を伺うことができると思い、私自身この対談をとても楽しみにしておりました。宜しくお願ひします。さて、国鉄から民営化されて27年が経過しましたが、民営化当初、大塚さんご自身にどのような心境の変化がありましたか。

大塚 私は1965年に国鉄へ入社しました。当時は国鉄がなくなるなんて夢にも思いませんでしたから、自分の気持ちの中で、国鉄がなくなることに寂しさを感じていたことは事実です。1987年3月31日に汐留駅で国鉄からJRへ移行するセレモニーが行われ、当時の杉浦国鉄総裁と橋本運輸大臣がSLの汽笛を鳴らしました。汽笛吹鳴の時には、涙で前が見えなかつことを今でも覚えています。帰りの車の中で、杉浦総裁が、「これからだな」とポツリと言われたんです。過去は戻ってこない、過去をいつまでも引きずってはいられないというメッセージだったのでしょうか。組織のトップとはそういうものなのだと、強烈に印象に残っています。もちろん杉浦総裁の真似をすることはできませんが、あの時の「これからだな」というメッセージは、自分が意思決定を行う際の役に立っています。

鈴木 民営化された直後は社員の方もいろいろな想いが交錯していたのではないでしょうか。

大塚 国鉄という組織はなくなってしまいましたが、鉄道事業そのものが見捨てられたわけではありません。お客様

へ提供する鉄道という商品自体は悪くないのに、自分達の帰属する組織がなくなってしまった。最初はそのくやしさから、何とかリベンジしたいという想いが強かったです。この想いは、当時の経営層から現場の社員まで共通して持っていたように思います。

鈴木 そのような想いを持たれたからでしょうか、現在御社では鉄道事業の他、生活サービス事業が経営のもう一つの柱となっていますよね。我々利用者にも鉄道事業だけでなく新たな事業をやるんだという覚悟が伝わってきましたが、民営化してから早い段階で新しい事業を創造していくというメッセージが社内には伝わっていたのでしょうか。

大塚 最初は、主力事業である鉄道事業をどうしようかと考えていました。そして、官のマネジメントでは事業がうまくいかないということに気付いたのです。鉄道事業は、お客さまあってこそその事業であり、お客さまに利用していただかなければ成り立たないということです。お客さまにいかに利用していただくか、という意識を社員へ植え付けることが原点でした。そこで私たちが最初に行ったことは、制度の束縛から社員を解き放つことでした。官の仕事においては、法律を緩やかに運用するという頭にはなりません。縛られている社員の方も、余計なことをしなくとも済みますから、居心地が良かつたりもするのです。そうすると社員の意識はいつまでも変わらず、組織が衰退してしまうのです。それに、人間には必ず向上心があります。知恵を自由に出し、いかにしてお客さまに利用していただくかを考えられる環境を提供する必要があると考えました。当社では、民営化された直後からトップがこのような考え方を既に持っていました。

私も社長時代には、「安全」だけは確信を持って進めなければならないが、それ以外のことはどんどん試行錯誤を重ねなさいと社員に伝えていました。

鈴木 まずは、「やってみなはれ」ということですね。

大塚 はい、人間は本来多くの能力を持っています。束縛から解き放たれるとやってみたい、認められたいという気持ちが仕事の改善につながっていくんですね。どのような組織でも、ある時から硬くなってしまいます。小さなトライでもいいから成功体験を積み重ねていき評価する、このような企業風土を作っていくことが、非常に大切だと思います。

社員は変化を実感できると、 自らアイデアを創造し始める

鈴木 皆さんの知恵が活きるんだよということを社員が実感すれば、それが風土になっていくんですね。前は褒められなかったことが今度は褒められた、ということを社員が実感できることが大事ではないでしょうか。

大塚 そうですね。社員が実感できるということは、非常に大切です。私が人事部長の時に、象徴的なエピソードがありました。国鉄時代にも提案活動があったのですが、あまり活発ではありませんでした。良い提案を本社で発表させて表彰する取組みを始めたのですが、表彰された社員が「この内容は国鉄時代にも提案したことがある」と言うんです。国鉄の時は現場の上司から反対されてそのままになっていたのに、JRになってから試しに一度同じ内容の提案をしてみたら、社長に表彰を頂けることになった、と言うのです。こういう変化を実感することが社員にはとても大事になってくると思います。トップが見ているんだという姿勢を見せることが必要だと思います。

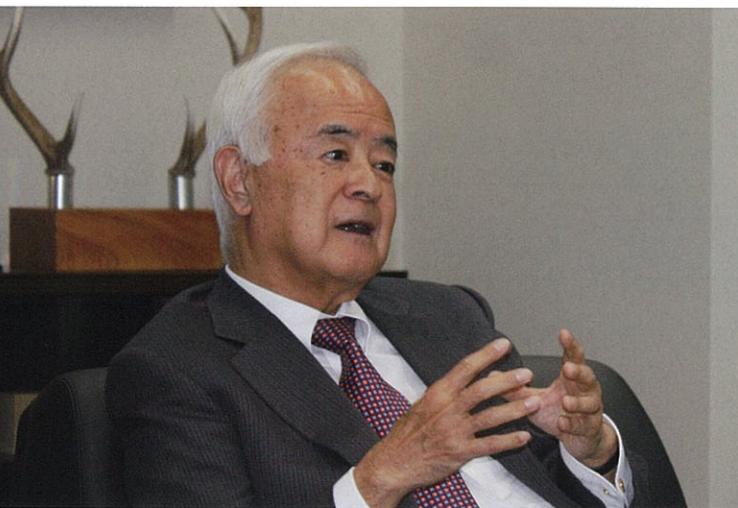
鈴木 自分の存在感が認められるということが大事なんですね。

大塚 陸毅氏 東日本旅客鉄道株式会社 相談役
経営道フォーラム2期生

Interviewer
鈴木 豊

株式会社山城経営研究所 代表取締役社長
経営道フォーラム32期生





大塚 組織は一人だけ出ようとすると、押さえつけるところがあります。人間の本来持っているものを自由に出せるようになると、すなわち「人間性の回復」は国鉄改革の大きな成果のひとつであると思います。

鈴木 社内の動きが変わってくると自ずとお客様へ向かってどうすれば貢献できるかという視点に変わってきますよね。私も上野駅が変わったとき、「JRも変わったな」と感じたんですが、これも社員の提案からスタートしたのでしょうか。

大塚 そうなんです。「ステーションルネッサンス」と銘打つて駅を変えていくと、上野駅から本格的にスタートしました。列車の移動時間は、お客様からお預かりした貴重な時間です。このお預かりした時間にどのような価値を提供できるだろうかと考えるようになったんですね。もう一つ大事なのは、駅が単なる乗降場であるという意識を転換したことです。象徴的な駅が上野駅で、暗く、歩いている女性もあまり見かけないような駅でした。上野駅を明るくするにはどうすれば良いかということで、ドーム型の天井を太陽の光が入る素材に変えました。これも社員のアイデアです。また、「ステーションルネッサンス」のキャッチフレーズは「通過する駅から集う駅へ」というものですが、これも社員のアイデアです。普段は電車を使わない人にとっても、行ってみたら面白い駅にしようという考えから生まれたものです。やり出すと色々なアイデアが出てきます。経営風土とは、そのようなものではないかと思います。

新しいアイデアは、若い人が得意ですね。特に女性はしがらみがなくて、いろいろな発想もできるし自由ですね。どういう品物だったらお客様は買うだろうとか、主婦だったら夕方の食事の支度に間に合うように何があるとうれしくて便利

だろう、ということを考えることができます。サービスレベルを上げていくにあたっては、お客様からのクレームも貴重なヒントになります。社長時代に、社長宛のクレームを全て自宅に持ち帰って読んでいた時期がありました。私の見たところでは、8割方はお客様のおっしゃることが正しいと思いました。お客様がおっしゃることを変えていけば、間違いなくサービスレベルの向上につながります。クレームを単なる苦情と捉えるのではなく、効果的なマーケティングツールと捉えることができれば、全体のサービスレベルが上がります。また、社員に対しては、当社の論理で説明をしないように言っていました。苦しいですが、社内の論理を乗り越えると良い考えが出てくるものです。そうやってサービスレベルを上げると、今度は、他の鉄道会社との競争になってきます。お客様に喜んでいただけるなら競争も良いことでしょう。また、「競争」に加えて大事なのは「協調」です。社長になった時に考えたのは、これからは競争一辺倒ではなく、「競争」と「協調」の時代になるということでした。

鈴木 協調の代表例が「Suica」ですね。

大塚 はい。最初、JR東日本で開発したSuicaを他の鉄道会社と共通化することに、社内で反対もありました。ですが、お客様が会社ごとにカードを持たなければならぬのでは、不便でしかたありません。お客様が喜んでくださればカードを持つ人は必ず増えていくと思い、私鉄各社と一緒にやりませんかと、私が1社ずつ説明をしていました。

鈴木 Suicaは電車だけでなく、駅の外でも使われるようになりましたね。

大塚 副社長の時に、Suicaをコツコツと研究してきた社員から説明を受け、多額の設備投資が必要であることがわかりました。単純に接触式の改札機から非接触式に更新するためだけに投資することは躊躇されましたので、その社員へSuicaができると全部書き出すよう指示したんです。すると、大きな模造紙にビジネスモデルを書いてきたのですが、プレゼンを聞いているうちに、本当に面白くなってしまってね。それで導入を決めました。今実現しているサービスは、全てその模造紙に書いてありました。いよいよ本格的にサービスを開始するという時、社員たちは最初、混乱を避けるために山手線だけに限定してサービスを開始したいと言ってきたんです。いろいろと不安があったのでしょう。私はほとんどのことは社員の意思に任せしていましたが、唯一その意見には反対しました。そもそも山手線内だけで事足りるお客様はほとんどいらっしゃらないでしょう。もし、山手線だ

パラダイムシフト、その先へ



けに限定してサービスを開始しても、Suicaで入場したお客様が、山手線から別の電車へ乗り換えるようと思った瞬間、大変不便な想いをすることになります。Suicaは不便であるとアピールしているようなものです。社員へは、万が一トラブルが発生して、お客様に迷惑をおかけすることがあるようなら、改札を全て解放すればいいと伝えました。もちろん、そのようなことにはならないと信じてはいましたが。

鈴木 そこまで社長が言うなら、社員も準備をしっかりやろうというモチベーションになりますね。

大塚 おっしゃる通りです。社長の覚悟を社員に見せることも、社員のモチベーションにつながると思います。



すが、技術系の社員が、長岡周辺に活断層があるので対象に含めるべきだと進言してきました。そして、進言どおり耐震対策を行ったところ、まさにその場所で中越地震が起きたのです。結果としてお客様の命を守ることができました。このようなことは当時奇跡と呼ばれていましたが、奇跡は日頃の対策がないと起こり得ないとされています。中越地震では、橋脚の崩壊は無かったものの、新幹線が脱線したため、今度は脱線しないよう対策を取りました。その結果、東日本大震災では、新幹線の営業列車の脱線は発生しませんでした。現在は、東日本大震災で起きた新たな課題に対して、対策を進めているところです。災害の対策は打っても打っても、限りがありません。しかし、経験を活かしながら一つひとつ、クリアしていく。これが安全への取組みであり、私達の鉄道マンの哲学なのだと思います。

これは我々JRだけでなく日本の鉄道会社の社員に共通していると思います。そして、それが自分達の誇りなのだと思います。

鈴木 すばらしいことです。鉄道という日本の社会インフラはこのような遺伝子が受け継がれ、いざというときは、たとえ組織が分かれしていても、心を一つにできるから世界一の安全品質だと評価されるのですね。

本日は大変良い話を伺いました。有難うございました。

Profile

Mutsutake Otsuka

1965年東京大学法学院卒。同年4月日本国有鉄道入社。
東日本旅客鉄道株式会社財務部長、常務取締役人事部長などを歴任後、
2000年代表取締役社長に就任。2006年取締役会長、2012年相談役(現任)。
2011年より経団連副会長、2014年より健康保険組合連合会会長(現任)。
福井県出身。