

特別講演 4

国鉄から JR 九州へ
～赤字脱却の道のり～

[特別講演4]

国鉄からJR九州へ
～赤字脱却への道のり～

石原 進

九州旅客鉄道株式会社相談役

(1) JR九州以前～国鉄の経営状況～

国鉄は昭和39年の東海道新幹線開業と同時に赤字に転落した。その後、昭和44年には借金をしなければ運転資金が回らない状況(償却前赤字)となった。対策として、労働生産性を高めるための「生産性運動」を始めたが、それにより、労使関係が悪化した。昭和46年、国鉄当局が陳謝し生産性運動を中止したことに伴い、労働組合がさらに増長し、次第に幹部人事にも介入、違法ストなど職場規律は乱れる一方であった。昭和50年、山陽新幹線開業時には運賃を2倍に上げて以降は毎年値上げをしていった。昭和51年、8日間にわたる「スト権スト」を実施したが、労組の思惑に反し、物流はトラックにより維持され、貨物輸送の凋落が明らかになった。以後、毎年6千億円の補助金をもらい、1兆円の赤字を出し続け、昭和60年、国鉄再建監理委員会が意見書を提出し「国鉄分割民営」化に至った。

(2) 国鉄分割民営化

昭和62年、民鉄並みの経営を確保するため、旅客鉄道事業を6つの旅客会社に分割した。民営化以前は、経営上の重要事項は国会議決・政府認可が必要で非採算路線の建設判断や運賃改定などが適切にできないため、経営の自主性の喪失・当事者意識の欠如による無責任経営ならびに異常な労使関係が続いてきた。分割民営化後は、地域の事情に即した経営、経営陣の会社経営に対する責任と意欲の喚起ならびに社員にも経営意識が芽生

えるのなどの変化がおこった。

(3) JR九州の経営改善の取り組み

収入確保のため、鉄道の改善として安全意識の醸成、新たなサービス改善の取り組み、列車本数増・スピードアップ、新駅の設置、九州新幹線と観光列車とのネットワーク構築等を実施した。また、関連事業による多角化として、駅ビル開発、新規事業への挑戦(ベンチャー精神)も積極的におこなったが中には失敗もあった。さらに、人件費、物件費等のコスト削減を徹底的に実施した。その結果、単体決算で営業収益は昭和62年度1,298億円が平成28年度2,122億円に、鉄道運輸収入は昭和62年度1,069億円が平成28年度1,464億円に、経常利益は昭和62年度15億円が平成28年度475億円となった。

(4) まとめ

経営の要点として、経営陣が会社(組織)の目指す目標を明示し、社員に徹底することが重要である。JR九州を例にすると、株式上場という目標を明示し、営業利益250億円、売上高3,700億円、安全、サービスの徹底(安全＝原点、サービス＝お客さま)、鉄道の収支改善、新事業挑戦、グループ経営の推進等をおこなってきた。その実行のためには、社員と目標の共有、労組の協力、社会の共感、コンプライアンス(誠実)、不易流行(変わらぬ信念と柔軟性)が不可欠である。

[特別講演4]

国鉄からJR九州へ
～赤字脱却への道のり～

入田和男

日本赤十字社九州ブロック血液センター

赤字、改善活動、九州の3つのキーワードと「他業種から学ぶ」を掛け合わせて出てくる答えは、ハウステンボスとJR九州。残念ながら、前者は東京の企業に運営が移っており、残るはJR九州。さて、どのようにアプローチするとご講演頂けるか？ 困った時には人頼み。佐賀センター勤務時代、「支部長にはこのような人格者がいらっしゃるものか」とお慕い申し上げていたのが指山弘養支部長。佐賀銀行の頭取、会長を経て、前佐賀県知事の依頼で佐賀県支部長を務めておられる方。指山支部長なら九州財界のコネでJR九州のどなたかをご紹介していただけるに違いないと安易に考えたのが、間違いでもあり正解。石原相談役のアポ取りをしていただいた後の段取りが、さすがに人格者。JR九州本社での石原相談役への趣旨説明、そして内諾をいただいた後の石原相談役へのお礼の面談と、二回にもわたってご同行いただくことができた。この特別講演の立役者は、紛れもなく指山佐賀県支部長。影の立役者も。「学会で話せるようなことはないなァ～」と迷っておられた石原相談役に「お引き受けになられたらいいじゃないですか」と言下にプッシュして下さったのが、直属の秘書の方。

このようにして実現したのが、今回の特別講演。しかし、石原相談役は日本放送協会経営委員会委員長、九州経済連合会副会長等多数の要職を兼務しておられ、超ご多忙。ピンポイントで空いていたのが、総会2日目の午後。最終的には、石原相談役のご講演に引き続きメインイベントである特別企画4「本部長・副本部長大いに語る 血液事業“ホップ！ステップ！ジャンプ！”」をもってこれたので、流れとしては完璧。ただ、石原相

談役は熊本出張から30分前に会場入り。当日夜の会員交見会にご出席いただいた福岡県知事 小川 洋福岡県支部長のお話から、石原相談役は熊本県で開催されていた九州知事会での会議を途中退席して本総会に駆けつけて下さったことが判明。経済界の重鎮の律義さには驚かされる。

さて、JR九州といっても、九州以外の皆さまにとっては、クルーズトレイン第1号となる「ななつ星」を走らせた会社というご認識しかないかもしれない。JR九州は、山手線や東海道・山陽新幹線などのドル箱路線と呼ばれる花嫁道具ももたされないまま、大赤字のスタートを切らされたものの、昨年、分割以来の念願であった株式上場に漕ぎつけるという凄技をやったのけた、九州一元気な会社。この間のJR九州の力強い成長の背景に何があるのか？ 財政再建途上の血液事業としては、ぜひともご教示いただきたいところ。

赤字の膨張、人員削減、労使関係の悪化という悪循環によって、組合支配となり荒廃した職場環境に堕した国鉄時代を「当事者意識の欠如による無責任経営」とまとめられた。しかし、民営化によって倒産する会社となったことで、社員の意識が一変。労働組合も変わった。民営化当時2.5万人の職員は、1.5万人に。管理部門はとにかく徹底的に削減した。民営化当時よりも売り上げは何倍にも増えており、生産性は飛躍的に向上したことになる。

売り上げ増は、多角化の効果もさることながら、国鉄時代には全くできていなかった顧客視点でのサービス改善を図ることで実現。サービスは頭で分かっていても、心では分かりにくい。そこで、新感動作戦と銘打って、5S+お客様の声を迅速に現

場に反映させるとともに全九州で情報を共有＋よいサービスを直ちに表彰するという制度を取り入れることで、社員の経営参加意識を徹底的に高めることに成功。さらに、ヒヤリハット報告をした職員を褒めるとともに、2週間以内に管内全体の安全施策に反映させることで安全マネジメントへの参加意識を高めることに成功。「自分の報告が活かされている！」という満足感を体験した職員の増加とともに、ヒヤリハット報告も急増するという、ポジティブ・フィードバックがかかった。

人は頭ではなく心で行動する生き物であること、そして何よりも褒められることを渴望する生き物であるということを見抜ぬいた上で、ひたすら職員の人材育成に努めた歴代経営陣のブレないハートに、感動を覚えた40分のご講演。JR九州

の選択、大正解。

ところで、ご講演前にわずかしかなかった打ち合わせ時間での一コマ。日赤血液事業が9,000名弱で約1,500億円の売り上げとお伝えしたところ、即座に「(収入を増やすことができないならば)職員数を半減させないとだめだね」とのご請託。そこで、2年程まえから改善運動に取り組んでいますと言い訳を申し上げたところ、「改善は何を分かっている？」と畳みかける質問。「QC活動です」と答えられる状況ではとてもなく、言葉を濁すのみ。

改善・変革の余地は山ほど残されているという、何よりも前向きのメッセージをいただけたことが最大の収穫でした。