

目標の単純化

名鉄交通株式会社 取締役社長 村手 光彦



私は技術者として名古屋鉄道に入社いたしました。昭和29年に全社的な能率改善を担当する部に配置され、日本能率研究所の荒木東一郎氏の指導の下に、それまでと全く毛色の異なる分野の産業能率を勉強し、かつ社内で実行を推進する立場に立つことになりました。

組織、作業分析、予算統制、事務管理、資材管理、人事管理、賃金論、市場調査など、私にとって極めて大きな開眼でした。

次いで昭和34年頃、予算統制担当課の係長時代にORという手法を初めて耳にし、さっそく大阪での日科技連講習会に参加いたしました。当時の講義の中で、近藤次郎先生のYS旅客機基本設計のお話や、防衛庁OR班に関する多田和夫先生のお話などが強く印象に残っております。

この時の先生方のご教示や、読んだ文献、あるいは担当していた予算統制実務の経験などを通じて、ORのポイントは

1. 目標の明確化、単純化、数式化
2. 立場や智識分野の異なる小人数グループによる徹底したフリー討論
3. 結論から実施の段階における管理フィードバック

であることが直接身についたような気がしています。

さらに、ちょうどその頃、企業におけるコンピュータ時代の幕明けが訪れました。実質トップであった土川元夫副社長（後に社長、会長、名商会

頭など）は、ORやコンピュータに深い理解と支援を示され、これを受けて私は事務処理のコンピュータ化は部下に任せ、バス運行スケジュールの最適化など、コンピュータのOR的使用法の開発に熱中しましたが、残念ながらクロック100kHz、メモリ20kワードと、今日のラップトップと比して3桁も4桁も低い機能では何ともならなかったという思い出があります。

私は今、名古屋鉄道の関連事業の1つであるタクシー部門を担当し、その中心会社である名鉄交通の社長就任以来17年になりますが、能率、OR、コンピュータの3分野の一応の智識は有力な道具でした。

タクシー会社といっても、当社の保有台数は1,071車両、乗務員だけでも2,000人という大世帯です。重点管理をしてゆかねばならないのは次の3点に尽きます。

1. 接客サービスの向上
2. 事故の防止
3. 全体および個人としての営業意欲の向上、維持

1番目の接客サービスについては、当社では20年前からご乗車の際、「私は名タクの〇〇と申します。よろしく。」と自己紹介をすることになっており、その実行率が管理指標です。自己紹介は、もちろんお客様に名前を覚えてもらうためではなく、「私が責任をもって安全快適にお送りいたします。」という乗務員の決意の表明です。その一言か

ら狭い車内の短い一時ですが、和やかな雰囲気期待されます。実行率は専任のモニターにより年間1万件近くのレポートを取り、ただちに現場に掲出して小集団活動により改善を図っており、概ね95%ぐらいの実行率を保っております。お客様には99%好感をもって迎えられ、91年度には日本能率協会の診断を受け、厳重な審査の上、運輸業界としてはじめてサービス優秀特別賞を受けました。

次に事故防止です。当社の全車両で1日に地球を8周しますので、事故皆無というわけではありません。全員を対象とした事故防止教育や、事故惹起者に対する究明指導は常に繰り返しているのですが、決め手を欠いていますので、3年ほど以前から個人別事故発生周期の管理に重点を置き、平均周期以内の間隔で事故のことを思い出させるための刺激を繰り返すこととしました。方法としては乗務中に助手席に指導者が添乗して実地に指導する方法と、シミュレータを利用する方法です。シミュレータは自家製で2m×4mの画面にVTRで道路状況を投影し、操作のすべてをコンピュータに記録するもので、子供の飛び出し画面を挿入することもできます。いずれにしても事故の瞬間のハッとした気持ちを適当な周期で思い出させ、少しでも再発を延ばそうとするものです。事故多発者のテストグループによる実験では、平均発生周期が1.8倍に延びる結果を得ましたので、今後も対象者の拡大、刺激方法の開発を続けるつ

もりです。

最後は営業努力または意欲の管理です。

タクシーの仕事、特に大都市での流し営業の実態では、同じような車を使い、同じ区域内で、同じ時間帯で、1ヵ月間営業した場合、収入金額の最低と最高の比は約3倍です。技倆もありますが大きな要素は人間の意欲の差です。この意欲の指標として当社は1日の走行料を目安にしています。走行料にはお客様をお乗せした距離のほか、お客様を探して流す距離、郊外までお送りして中心部まで帰る距離、車庫への往復などすべてが含まれますので、これを営業意欲の指標とするには乱暴との意見もあります。本来はお客様を探す意図で街の中をゆっくりと走った距離だけを指標とすべきですが、計測の方法が困難です。売上歩合のほかにこの指標にもとづく手当も支給されますので、中には深夜、人のいない高速道路で距離だけを稼ぐ人もありますが、意味のない労力は誰も永続きしないようです。あえてこの指標を採用して永年になりますが、實際上タクシーの仕事は会社や他人が与えてくれるのではなく、自分が努力して探すものという意識の維持に役立ってきたと考えられます。

要するに、誰にでも理解でき、入手が容易で、ネガティブな影響が少なく、永く継続できるような数値目標を恒に求めるのが私たちトップの大切な仕事ではないかと思っております。