

旧 国鉄時代、1974年。JR東日本の富田哲郎会長が入社した年だ。民営化以前の時代から、年間64億人を運ぶ世界最大の鉄道事業者へと成長した現在までを俯瞰しながら、富田会長は「お客さまやまち、社会とのかかわり方は大きく変わった」と語る。変わりゆく時代の歩みを聞いた。

国鉄民営化以来続く「お客さま視点」の追求

JR東日本は、鉄道という公益性、公共性の高いインフラを担う会社です。当然ながら、社会とのかかわりは、国鉄時代から大きな課題でした。しかし、1987年に民営化される前は、お客さま視

点でのサービスが不足した「お客さま不在」の経営が長く続いたように思います。そのために、モータリゼーションが進むにつれ完全に時代遅れとなり、国鉄の斜陽化につながったのです。その反省をもとに、JR東日本はあらためてお客さま視点にたつたサービスをめざしました。とは

いえ、それも一気になしえたかといえ、やっぱり、けっしてそんなことはありません。民営化されて32年間、さまざまな転換点がありました。民営化から10年ほどは「これから会社は大きく変わるんだ。お客さま視点の仕事をするんだ」という志が前面に出ていました。しかし、後には中だるみともいえる時期がありました。当社が「ステーションネットワーク」を掲げ、「駅ナカ」ビジネスなど鉄道以外のサービスも提供するビジネスモデルへと変わったのは、そんな時期です。Suicaが導入されたのも2001年。この頃が社員のモチベーションが変わる転換点だったと思います。

国鉄改革は、いわば組織という器を変えたことで、社員の意識改革を促すものでした。民営化から10年を経て、今度はビジネスモデルの変革により、もう一度社員の意識改革を促したのです。東日本大震災も大きな転換点です。東北地方は甚大な被害を受け、東北新幹線も不通に。秋田まで全線復旧したのは4月29日でした。その日、沿線には小さなお子さんからお年寄りまでが集まり、手や

ることはなく、シャワー効果によってまち全体が潤うはず。地元のお店街へ何度も通っては対話を繰り返し、何とか地元のご理解をいただくことができました。幸いにもシャワー効果は証明され、地元の方々も喜んでくださいました。その反響はやがて全国へ広がっていき、いまではJR東日本のまちづくりを各地で評価していただいています。

たとえば、秋田県秋田市は人口が毎年1%減り、計算上は30年で半分になるといわれています。そこで秋田駅を核としたまちづくり「ノーザンステーションゲート秋田」に取り組んでいます。これは、駅周辺の自社用地を使いつつ、自治体や地元企業、地域住民の皆さまにも参加していただくものです。ABS秋田放送は社屋を駅前に移転してくれました。駅を挟んで反対側にはアリーナができ、バスケットボールなどの屋内競技用の施設になります。そこで練習する学生のための合宿所や、スポーツクリニックも併設します。「地域を元気にする」というと、観

光ばかりが目立りますが、地域を巻き込んでのまちづくりも



「正正の旗、堂堂の陣」を備える

東日本旅客鉄道

取締役会長

富田哲郎 氏

TOMITA, Tetsuro

旗を振り、「おかえり こまち号」と書かれた横断幕を掲げてくださった。

あのような光景を見たのははじめてです。JR東日本はもともと「世のため人のために頑張ろう」と考える人間の集まりだと自負しています。あらためて「鉄道を中心に地域を元気にすることが会社

事でした。

「駅が栄えればまちが栄える」まちづくりを通じて地域を元気にする

ステーションネットワークは上野駅からはじまりました。そもそも、お客さまに移動しようと思っ

ルネットワークとは、魅力ある駅をつくり、駅を移動のための通過点ではなく、移動の目的まで提供できる場所にしようという発想です。しかし、駅周辺には同じようなサービスを提供している商店が多

JR東日本は社員数5万人以上という巨大な組織です。一人ひとりの社員の心に気を配るのは容易なことではありませんが、それでも可能な限り、幹部社員が現場に入り、直接話をする機会を設けています。私自身、いまでも現場に

かで培い、そしてこれからもけつて忘れてはならないDNAのようなものです。今後さらに「安全」をレベルアップさせるため、社員にはいつも2つのことをお願いしています。

1つは「凡事徹底」。当たり前



ということを、私は国鉄改革の前後に痛感させられました。あの頃の閉塞的なムードは、忘れることはできません。赤字続きで思い切った投資ができず、労使関係は乱れてサービス水準が下がり、お客さまからは「国鉄は何をやっているんだ！」とお叱りを受けました。そんな時代には皆、将来に対する不安があり、元気がなかったのです。しかし民営化を契機に新しい会社ができ、「一生懸命やれば未来を拓くことができる」という気持ちをとり戻すことができました。

足運びます。わずかな時間、少しでも現場の社員の話を聞きたいと思っています。

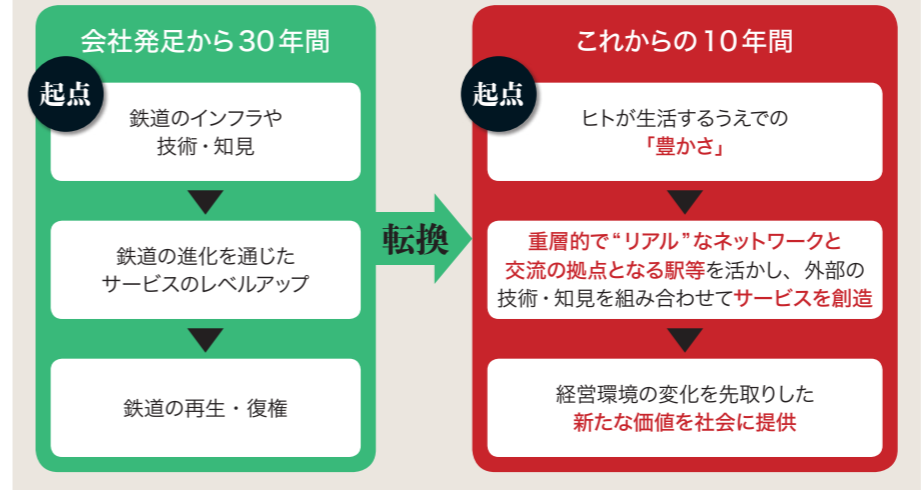
「変革2027」のもとめざす企業の姿

どんな産業にも栄枯盛衰があります。鉄道産業がそうだったように、山があれば谷もある。谷の時期に直面している経営者もおられることでしょうか。自分たちではどうにもならない時代の変化に対応していくのは、大変なことです。しかし、そんな時にも、頼りになるのは会社としての目標や経営理念だと思えます。

社員の力を引き出し、伸ばす。自分の頭で考え、自ら行動できる社員を育てる。これは孫子の兵法にある「正正の旗、堂堂の陣」を備えることにあたります。孫子の兵法は「それができれば最強の軍団」と言っている。会社も同じです。

いるいま、単なる経済活動に終わらず、社会的課題の解決策を提供していくことが大きな役割である」と、私たちは考えます。ESG、SDGsといった概念も、言わんとしていくことは一緒でしょう。たしかに、企業にとって持続的な成長は欠かせません。しかし、より大事なものは、持続的な成長を通じて社会的な課題を解決すること。また社員やその家族が幸せに暮らし、人生を深みのあるものにしていくこと。JR東日本は「変革2027」のもと、そんな企業をめぐっていきます。

「変革2027」の基本方針



重要な視点だと思えます。

「凡事徹底・新事挑戦により『安全』のレベルアップに努める」

私たちが社会に提供する価値・サービスの基盤にあるものは、第一に「安全」です。鉄道事業者としてこれまで147年の歴史のな

全の追求にゴールはなく、必ずどこかに落とし穴が潜んでいます。技術革新が進むほど、その落とし穴は見えにくいものになっているかもしれません。しかし運転士や車掌など現場で働いている社員は、誰よりも落とし穴のありかを感じとることができる。その感覚を大事にしなが、職場のなかで問題を議論し、備えを講じていくことをお願いしています。もちろん技術革新も引き続き必要ですが、多くの場合、鉄道の安全やサービス改善とは、そうした職場のなかの小さなイノベーションの積み重ねが大きな変革に結びついて実現されるものだと思っています。

自分が興味をもったテーマに関して自主的にサークルをつくり、改善の芽を育てる活動を奨励しています。

一方で、主体的なキャリア形成ができる仕組みをつくらうとしていきます。現在、当社の新入社員のうち運輸の仕事に携わる社員は、駅業務から車掌業務へ、それから運転士というキャリアパスを進むのが決まりですが、2020年度から、一律的なルートを見直し、社員一人ひとりが自分の将来を設計し挑戦するチャンスを提供できるように見直しを実施します。

技術開発、駅ナカビジネスなど生活サービス系の仕事や、海外事業もあります。幅広い活躍のフィールドのなかで一人ひとりが自分の特性や将来のことを考え、思い切って挑戦できる職場をつくりたいのです。もちろん、全員が思った通りのキャリアを歩めるとは限りません。しかし、少なくともチャンスは提供できます。そこに挑戦しようという社員のパワーを引き出し、伸ばし、活かしていきたいと思えます。

働いている社員の心のありようが、組織にとって非常に大切だと