

## 肥後グループの「班活動」

正月明けの1月9日、オリジンの九州支店長の西川さんと、熊本市内にある肥後タクシー本社の野々口社長を訪問した。正月の挨拶を兼ねて、3月9日・10日の二日間にかけて行われる「肥後交通グループオフサイトミーティング(合宿)」に、チームネクストの第6回「見学&セミナー合宿in熊本」として参加させて頂くための打ち合わせであった。この肥後交通グループの年一回の合宿は、すでに3年目に入り、今年は肥後交通グループ全体(171台)の役員、管理者、マネージャ



ー兼乗務員、班長兼乗務員が集まる。その最も特徴とするところは、班長自身が、班(5〜6人)の前年度の運送収入、出勤状況、事故歴などのデータを基に、翌年の班の計画を立案、その計画を推進する為の班運営方針などを担当マネージャ(乗務員を兼務する)と共に作成。その方針に基づき、三か月毎のPDCAのサイクルを回して、年間計画を達成できるように活動を行うとの事。

また計画の中には運送収入のみならず、モニターによる100点満点の評価の達成目標も立てられる。肥後交通グループでは利用シーンに応じた、乗務員さんのおもてなし対応が決められており、覆面モニターが抜き打ちの検査をし、点数化(見える化)している。最低目標点は80点であり、各班は、それ以上の目標を設定し、質の面でも競っている。

清野が非常に新鮮に感じたのは、給与

## 清野吉光氏のコラム 第62回

## 団塊 耕 志 録

清野 吉光(きよの よしみつ) 略歴

1950年 長野県四賀村生まれ、松本深志高校卒業。1968年上智大学外国学部ロシア語科入学、1971年 中退。その後印刷関係など様々な職業に従事。1976年清水市の日の丸交通入社。1980年静岡市内の事務機器センターに入社。1982年システムオリジンを仲間と創業、専務取締役。1992年代表取締役社長就任。2000年(株)タクシーサイト創立、現取締役会長。2007年タクシーアシスト代表取締役社長に新任。現在に至る。

タクシーと  
チームワーク

体系が基本的に歩合制ということもあり、個人の仕事に終始しがちなタクシー業の中で、班と言う形で小集団活動を行い、しかもそれを徹底しているという事である。小集団活動というところ、タクシー業界でも安全運転マネージメントの活動の一端として、一部のタクシー会社では行われているが、肥後グループではそれをより徹底して、売り上げ目標、サービスの質の目標(モニター点数目標)などを班という現場自身が設定し、その実現を班のチームワークによって成し遂げようとする、極めて現場主導の自主的な運営になっている。もちろん会社が期待する売上目標はあるだろう。しかしそこから出発しない。十分な情報と信頼関係があれば、班自体がチームとして努力目標をみずから設定し、その実現のためにきつと頑張ってくれるだろうという信頼感が、そこにはあるような気がする。これはタクシー業界のみならず、他の業界でもなかなかこまごまで徹底できないのではない

か? 仕事とは何か? 社員とは? 人のエネルギーと向上心はどこから生まれるか? そして経営とは何か? 深く考えさせられる大きな問題が、肥後タクシーのマネージメントには内包されているような気がする。

## 会社は変わる!

野々口社長との2時間半に及ぶ刺激的な御話を聞いた後に、三年前に肥後タクシーグループの傘下に入った熊本市内の安全タクシー様を訪問し、かねてからお付き合いがあった伊藤次長様に正月の御挨拶をさせて頂いた。そしてこの肥後グループの小集団活動の実際の凄さを、垣間見させて頂いた。現場では、掲示板に班全員の顔写真と自ら決めた詳細な目標が張り出されており、その現時点での達成率が見える化されていた。そして班長を中心とした班のミーティングが頻繁に開かれ、その目標達成に向け、チームとしての協力と努力が行われているとの事。班

の誰かが体調を崩し、出勤できないと、他の班員がその不足分をカバーすべく頑張る。班としての目標を達成する。経験の少ない乗務員さんが多いので、こうした班として相互扶助、指導は必須であろう。また別の掲示板には「おほめの言葉」というコーナーがあり、乗務員同士が良かったと思う点を紙に書いて、貼り出している。伊藤次長の説明によれば、タクシートの乗務員さんは様々な人生を送ってきており、その中で身に付けてしまった欠点を指摘しあっても生産的でない。それよりも、少しでも良い点、感謝したい点をメモにして掲示し、皆がそれを見て、その人の良い面を知る。これを実際に実行している会社は、本当に凄いと思う。多分「子供騙しだ！」とか「綺麗ごとだ！」とか「こんな事が何になる？」だとか、内外の批判があったのではないかと思う。しかしそのコーナーには「ほめるメモ」が溢れているのだ。経営陣の社員への、深いところでの信頼と経営の役割に対する、腹の括り方が凄い。はたして、これを我が社でできるか…。



凄いやましい、肥後タクシー

飛行機の時間になってしまったので、タクシードライバーに本空港に向かうべく、伊藤次長にタクシードライバーをお願いした。とっておきの(多分!)乗務員さんが来てくれた。班長さんですかと聞くと「マネージャーをやらせて頂いています」と応えられた。乗務員証には、池田研一とあった。肥後グループになる前から安全タクシードライバーに勤務されている、希望して残ったとの事。そしてこうしたマネージャーという重責を

与えてくれた野々口社長に感謝をしているが、まだ十分に恩返しできていないのが心苦しいと仰った。「え！乗務員さんでそんな事を言う人がいるのかな？」と一瞬耳を疑ったが、肥後グループになってからの会社のあり方に深く共感しているのが、会話の中で強く感じられた。同じ安全タクシードライバーではあるが、前は車を掃除しているのと、同僚の運転手が、「タクシードライバーは走ってなんぼだから、車の掃除などする必要はない」と注意された。それもひとつのタクシードライバー観ではあるが、顧客志向とは言えない。この池田マネージャーの運転には、徹底して顧客の安心感や快適さを第一とする配慮(今の流行りの言葉で言えばおもてなしそのもの)があった。



超高級なハイヤーに乗っているような、車内の雰囲気があった。これはマニュアルでは作り出せない「何か」だ。肥後グループの合宿に参加して、その秘密がわかるだろうか？

またメーターを入れたのも、最初の迂回路ではいれず、近くの主要道路への出口であった。つい三日前に静岡の地元、清水駅から自宅までタクシードライバーに乗った時、自宅への経路を告げると、その経路だと、自分が駅に早く帰りにくいから(そうは言わないが、自分も清水の乗務員だったからわかる)、別の遠回りの経路を要望された…。一瞬耳を疑ったが、これが清水のタクシードライバーの現実だと思つと、悲しくなる。どちらが結果的に營收があがるようになるか？ 答えは歴然である。必ずしもその乗務員さんの責任だけでは無い。経営の問題であり、静岡の業界全体の問題でもある。

チームネクストの今回の合宿参加で、なんとかその解決の手掛かりを掴みたい。(2014年1月21日記)