

19



hina no marebito のまればと

意し、JTB出身の専務、プロパールの総務部長、経理部長から現状を聞き、「私が社長就任時点で第1四半期もほぼ終わる。社長3割、専務以

黄色い車体の「はとバス」は東京観光の利用者だけで年間100万人近い。昨年8月で創立70周年。だが20年前は4年連続赤字で銀行からの借入金も70億円に膨らみ倒産寸前。東京都を交通局長で退任後、東京都地下鉄建設専務として都営大江戸線開通に向け陣頭指揮を執っていた宮端清次が平成10年7月に古巣へ出向くと交通局長から「9月の株主総会以降、はとバスの新社長を務めてほしい」と打診がある。宮端は大江戸線開通も見届けたかったが、はとバスで火中の栗を拾おうと決

蝟燭経営で「はとバス」V字回復

元はとバス社長 宮端清次氏 (84)



下役員2割、社員1割の基本給カットで5億円を浮かせよう。9月の給料から実施できるよう現社長以下役員に新社長の意向を伝え、8月中に臨時取締役会を開いてほしい。時期を見て労組委員長にも会いたい」と提案。

社長就任時「来年の決算時に黒字でなければ社長以下役員は総退陣」と挨拶。経営方針3カ条を①お客様第一主義、②現場重点主義、③収益確保至上主義——と定め、社長車を廃し、かき入れ時には浜松町7時、東京駅9時から出発のバスで乗客に挨拶、乗務員には苗字で声を掛けた。土日には夫人を伴い自費でバスツアーに参加。運転手の安全運転、ガイドの話、食事の満足度を確認。「まずい」とか「天麩羅が冷えている」の声があれば担当者に改善を指示。ガイド班長会では「あなたが社長になって車内で出すお茶の質が落ちてお客様から『まずい』と指摘された」と言われると「お客様に直結するサービスの質は落

とさない。すぐ取り替える」と謝った。組織図はお客様が一番上で次がお客様と接する乗務員や営業、それを支える社員、幹部社員、役員と続き、社長が一番下の逆ピラミッド。「末端」「業者」「生き残り」をNGワードに。社員一丸で改革に邁進、初年度3億6300万円の経常利益を出し、全社員へ一律1万円の商品券を配布。毎年新車バス10台購入し成績優秀な運転手に担当させる。平和島の本社隣へプレハブを新築、食堂と運転手・ガイドの控室にし新しいロッカーを入れる。本社の空いた部屋に赤字の営業本部を浜松町から戻す。「リーダーは蝟燭のように周りを明るく照らすために、我が身を削らなければならぬ」が信条の宮端は、はとバス4年間で累計一掃、V字回復を果たし退任。昨年9月までの16年でおよそ1500回のセミナー講師を務め、「家族に仕事に健康に恵まれた最高の人生」と振り返った。

〈文中敬称略〉