

## 《論 説》

## 新たな経営者が成す業績回復への布石

北 真 収

## 1. はじめに

民間企業では、低収益が続いて赤字に転落し、キャッシュが回らなくなっている状態にあっても、そこから脱し、競争優位を築いて業績を回復する事例が見出せる。業績が下降する局面から上昇に向かう局面へと変化する過程は、ターンアラウンドと呼ばれて、業績の衰退と回復を意味している (Schendel *et al.*, 1975)。

まず、このターンアラウンドにおける経営者について考えてみたい。業績の悪化は、経営陣の経営能力の問題に起因する事例が多い。そうした場合は、選任された新しい経営者と交代することになる。失敗の原因がそれまでの経営者にあるので、彼が解決策を提示することは考えにくい。また、ステークホルダーに対して、「業績回復の新たな挑戦」というメッセージを伝えて信頼を取り戻す象徴的な意味もある。

ターンアラウンドを期待される経営者は、平常時の伝統的経営者と異なり、経営危機という極限的な時間との闘いのもとで多くの非常に困難な決断を下さなければならない。そのためには、行動派である必要がある。また、短期的に重要な経営管理が行える危機管理者であることも求められる (Slatter & Rovett, 1999)。

人員整理といった雇用リストラ、債務負担を軽くする財務リストラ、賃金カットなどの固定費削減はやらないに越したことはないが、経営危機を乗り越えるには避けられない選択肢になってきた。本稿ではそうした合理化の応急措置がとられる中で、同時並行的に推進される従業員の意識改革を見据えた組織の変革に焦点を当てる。立て直しを託されて新たに就任した経営者である組織リーダーがとる判断や行動とそれに反応する従業員であるメンバーとの関係について、リーダーの経験学習と人々の判断を支配するヒューリスティックスの利用という構図の中で分析を行い、業績回復に挑戦するリーダーの行動スタイルの一端を明らかにすることが本研究の目的である。

経営者、従業員については、本文中で、経営者を社長、リーダー、従業員を社員、メンバーとも呼んでいるが、文脈に応じて、適宜、使い分けている。

本稿は次のように構成されている。第2節では、組織変革、リーダーシップに関する先行研究、第3節、第4節ではヒューリスティックスに関する先行研究、第5節では、リーダーの判断や行動にかかわる分析課題を提示する。第6節では、事例について説明する。第7節では、事例におけるリーダーとメンバーの関係に注目しながら課題を分析し、結果の妥当性や意義などについて考察する。最後に第8節で本稿を要約し今後の課題にふれる。

## 2. 業績回復に欠かせない組織変革

業績が悪化を辿る企業は、キャッシュの急速な減少・不足と経営陣による統制が機能しない事態を招きやすい。経営危機から脱するには、先に、危機の安定化に着手しなければならない。経営者はリーダーシップを発揮して直ちにキャッシュの一元的な管理を徹底する。安定化では、資産の売却、債権回収などキャッ

シユの創出と、キャッシュの支払いを抑えたり、延ばすなど短期的なキャッシュを確保することが最優先される (Slatter & Rovett, 1999)。

資産の削減・整理、従業員の削減などによって事業規模や事業範囲を縮小し、健全度が現状から悪化するのを食い止めることが先決である (Robbins & Pearce II, 1992)。健全度の違いに応じて費用を削減するか資産を削減するかが選択される (Morrow *et al.*, 2004)。

合理化が実施されると、組織統制の混乱、従業員のモラルの低下、業務改革への抵抗といった状況が予想される。これら問題に対処するには、組織の変革が避けられない。組織変革が遂行されるプロセスに関して、Kerber & Buono (2005) は、3つの変化を指摘している。それは、指令的变化、その後が続く計画的変化や誘導的变化である。切迫した局面や劇的な環境変化に直面した場合は、先ず指令的变化によって、既存の組織前提や組織価値をゆるがし、経営資源を集中させて、組織構造や組織メンバーの行動パターンを抜本的に変革させなければならない。

指令的变化 (directed change) は、組織のリーダーによる権威・命令から生じるトップ・ダウンの変革で、組織メンバーに現在の状況に対する論議を呼び起こし、変革を受け入れるように論理的に、あるいは、共感によって説得を行う変化を指している。しかし、トップダウンにより迅速で決定的な変革を試みようとする不適切に実行されると、組織メンバーによって変革の受け入れを拒否されたり、表面上だけで受け入れられる危険性がある。

ところで、変革型リーダーシップの行動は、Bass & Steidlmeier (1999) に基づくと、4つの次元から構成される。1つ目は、信念の表出、信念と一致する行動など理想化された影響力ないしカリスマである。メンバーを鼓舞するさまざまな働きかけの行動とメンバーからの「あのリーダーならばやってくれるはず」という認知上の帰属である。2つ目は、組織メンバーの認識のスキーマを変革しようとする行動で、問題を新しい視点で捉えさせ、改善策を発見させようとする知的刺激をいう。3つ目は、リーダー自ら率先垂範してメンバーに模範的行動を示す役割モデリング (role modeling) などによるビジョンやあるべき姿の伝達である。4つ目は、個別の配慮で、メンバーの個人差を踏まえた支持、元気づけ、コーチングなどを指す。

この中の1つ目にカリスマという表現が見られるが、メンバーの意識や態度を変容させることに関心を寄せるという点で、変革型リーダーシップという言葉と同義に用いられることもある。そもそも Weber (1924) が唱えたカリスマの支配とは、伝統や公式の権威ではなく、支配者の持つ非日常的な資質を被支配者が情緒的に認めることによって成立する支配である。

緊急事態の中で、新たに登場したリーダーが変革型リーダーシップを発揮する行動を経験学習して実践するならば、自らの意図がメンバーに受け入れられやすくなる。学習に関して、Kolb (1984) は学習とは経験を変換することで知識を創り出すプロセスであると定義し、4つのステップから成る経験学習モデルを提起した。個人は、具体的な経験をし (第1ステップ)、その内容を振り返って内省する (第2ステップ)。内省から得られた教訓を抽象的な仮説や概念に落とし込み (第3ステップ)、それを新たな状況に適用する (第4ステップ)。注意すべきは、Dixon (1999) が、2人の人間が同じ経験をしたとしても経験の解釈次第で学習内容は異なりその後の行動も変わると指摘しているように、経験をどのように解釈して、そこからどのような法則や教訓を得たかが重要である。

上級および中間管理職の学習について言えば、Davies & Easterby-Smith (1984) はマネジャーへの調査に基づいて、次のような発見事実を指摘している。1つは、公式的な研修よりも、実際の仕事経験から学んでいる。2つ目は、新規性のために従来の能力が適用できず、新しい解決策を考えざるを得ないような問題に直面した時に成長する傾向がある。新規性の高い問題の多くは、外部環境の変化によって引き起こ

されている。3つ目は、実際に行動を起こすことや、自分がイニシアティブをとっていると感じる事が、経験から学習する上で重要である。

将来リーダーになる人とメンバーの関係を信頼の観点から論じた研究がある。Hollanderのいう交流型リーダーシップは、両者の交換関係に注目してメンバーの信頼蓄積を捉えて、リーダーシップを発揮する基礎に信頼関係の構築が不可欠であることを指摘したものである<sup>1</sup>。最初の段階では、リーダーはメンバーに同調性を示すことで信頼を獲得できる。同調性は集団の意見、態度などに合わせることである。次の段階で、リーダーは有能性を示すことによってさらなる信頼を蓄積していく。リーダーは、メンバーから同調性と有能性を認められて信頼を獲得しリーダーシップを発揮できる(Hollander, 1974, 1978)。手順的には、先に同調性、次に有能性となる。また、安定した状況では信頼がそれほど問題とされないが、不確実性やリスクが高い状況下にあるほど、求められる信頼の程度が大きくなる。

緊急性がありリスクの高い指令的変化のようなプロセスでは、新たなリーダーに対して信頼が問われる。しかし、メンバーとの信頼蓄積には時間がかかってしまう。

### 3. 記憶しやすい情報

緊急事態を受けて新たな経営者が就任することを前提とした本稿の立場から見て、リーダーが信頼構築に要する時間を、別の視角から短縮できないだろうか。この意味で、人々の判断を支配するヒューリスティックス(heuristics)に注目する。人々が意思決定の際に無意識のうちに利用する経験則であり、知らず知らずのうちに人々の判断を支配している法則でもある(Tversky & Kahneman, 1974)。

ヒューリスティック(heuristic)処理は、相対的に迅速、簡便で、表層的でトップダウン的な情報処理であり、カテゴリー化、ステレオタイプなど単純な手がかりに頼った処理で、自動的過程処理とも呼ばれる。情報を入念に吟味するための動機、時間、能力が不足している場合は体系的ではないヒューリスティック処理が行われ、直感的な判断が導かれる。個人のデフォルト(default:初期値)はヒューリスティックスであると考えられており、日常生活の中では多くの場合、無意識にヒューリスティック処理が行われる。また、ヒューリスティックスは感情と密接なかわりがあり、感情が喚起されると、ヒューリスティックに処理を行うとされている(Epstein, 1994)。

一方、不安定で不確実な状況のもとでのヒューリスティック処理では、判断が偏るバイアスをとまう場合がある(Tversky & Kahneman, 1974)。バイアスに陥って誤りを犯すこともある。これは認知的バイアスであり、人が対象または現象を知覚する際に、過去の事象、経験、学習などに依存することによってもたらされる直感、偏見、先入観(思い込み)、願望、不安を指している。

ヒューリスティックスは、必ず正解が得られるとは限らないが、近似解が期待できる方法である。代表的なヒューリスティックスの1つである利用可能性ヒューリスティックスでは、ある出来事の頻度、確率、原因などは、そうした出来事の事例の想起が記憶からどれくらい利用可能かをもとにして検討される(Tversky & Kahneman, 1973)。たとえば、新商品がヒットする可能性は、遠い過去ではなく近い過去の類似商品の売れ行きを想起することによって検討される。遠い過去よりも近い過去、少ない頻度よりも多い頻度の事例のほうが容易に想像しやすい。

想起は、人々が経験を通じて得た自分の記憶から、出来事や事柄を思い出すことである。想起容易性とは、情報を記憶から想起しやすいことを示しており、思い出しやすい情報は意思決定者にとって利用しやすいものとなる。想起容易性が高まる要素としては、著名度、親近性、顕著性(目立ちやすさ)、鮮烈性、近時性(最近のこと)などが挙げられる(山崎, 2011)。

目立つ事柄や鮮烈で印象に残る情報は人々の記憶から想起しやすい。たとえば、紅一点、黒文字の中の赤の文字など、異彩を放つものには目が行きやすい (Wolman & Frank, 1975)。また、物理的に目立つものだけでなく、初めて見たもの (初対面の人) など新規なものや、他者とは異なる、あるいは、反対の意見を主張している人など周囲から逸脱しているものも顕著性の高い知覚対象となる。目立つ要素としては、新規性の高いもの、周囲よりも抜きん出て象徴的な場合や、普段とは異なる意外な事柄などが挙げられる。同じ事実を読んだり、聞いたりするよりも、実際に目の当たりにするほうが、自分自身にとっての鮮烈さがまったく異なる。心に残る鮮烈な経験が、その後の行動に及ぼす影響は少なくない (山崎, 2011)。親しみやすいと感じる親近性の場合も、利用しやすい情報となる。たとえば、自分の友人や家族などの身近な人々に対して親しみを感じる場合が多い。これらの人々から発せられた情報を多く利用する傾向がある (山崎, 2011)。

最近生じた出来事である近時性も、利用されやすい情報の1つである。また、経験したことがないために記憶にはないものの、一定のルールや関連情報に従うと容易に想像できる事柄や例などはイメージしやすい。このように比較的容易に想像できるものは、受け入れられる。想像しやすい情報として、具体的な特徴を示したものが挙げられる (Nisbett *et al.*, 1976)。

しかし、顕著性や想像容易性の高い情報が優れているとは限らない。顕著性が影響を及ぼすあまり、その対象や関連情報を過度に重視してしまうという偏った判断を行う場合もある。また、顕著でない情報や、想像容易性の低い情報を軽視してしまい、判断に悪影響を与える場合もある (山崎, 2011)。

利用可能性ヒューリスティックスの他にも、代表性ヒューリスティックスでは、出来事の発生の予測は、自分のもつステレオタイプ化された同様の出来事への類似性によって評価する (Bazerman, 1998)。一次的な近似として使われるが、特定のカテゴリーに典型的と思われる事項の確率を過大に評価しやすい。

また、アンカリングと調整ヒューリスティックスは、初期値からスタートして、最終的な決定に至るまで調整をすることによって評価がなされる。あいまいな状況では、些細な要因であっても初期値が調整の出発点になるならば十分な影響力をもつ (Dawes, 1988)。このヒューリスティックスの限界は、最初に降ろされる碇(アンカリング)がどこに降ろされるのかによって、その後の調整の幅が制約を受ける点である。

#### 4. 公正性を感じる情報

前節では、ある事象や対象に対して、それらがどれくらい記憶しやすいか、という視点からヒューリスティックスを取り上げてきた。見方を変えて、所属する組織がどのように自分に働きかけてくれるのか、自分にどんな関心を寄せてくれるのか、という視点でヒューリスティックスを考えてみたい。

そこで、公正に注目する。公正は、人の認知、感情としての公正判断である。公正は信頼を形成する重要な要素でもある。その中に、対人的公正があるが、これは手続き的公正理論の後に発展してきた相互作用的公正理論の中の1つである (Greenberg, 1994; Colquitt, 2001)。

対人的公正 (interpersonal justice) は、受け取る報酬などの成果 (outcome) を超える満足感が与えられるときに示される成果提供者への関心や社会的敏感性の程度として定義される (Greenberg, 1994)。手続きの実行や結果の決定に関与している人や組織が、対象となる人を丁重さ、尊厳、敬意などを持って扱ったのかという視点に立つ (Greenberg, 1993)。対象者が実行や決定に影響力を持つリーダーから受けた配慮、敬意あるいは尊重された程度を示す (Colquitt, 2001)。

対人関係において尊敬し、大切かつ丁寧に扱っているかに注目する対人的公正は評価結果を伝えるときの伝え方でもある。誠意や敬意を示す態度、姿勢で結果を伝えると、期待はずれの結果であっても不公正

を感じない。対人的に正しい扱いを受けると、人々は集団や組織から大事にされているという感覚を抱き、社会的同一性を確認できる (Lind & Tyler, 1988)。社会的同一性は、集団に属している一員であるという意識を通して確立される同一性や自己意識を指す。

組織におけるリーダーとメンバーの関係に注目した文献の1つにFuchs & Edwards (2012)の研究がある。対人的公正は、「自分たちが組織にどう扱われているか」を直接、メンバーに感じさせるところから、組織的同一性に有意な影響を与える。組織から大事に扱われるならばメンバーはその組織と同一化しやすい。なぜならば、人はポジティブな自尊感情を確立したい、高めたいと思うからである。公正感を知覚できる組織で成員性を獲得することは自尊感情を高める機会になる (Tajfel & Turner, 1979)。こうして、メンバーはその組織と同一化しようとする。組織とはいっても、メンバーは対人的公正を組織から知覚するのではなく、リーダーや意思決定者の行動から知覚する。このため、リーダーや意思決定者は、敬意を持ってメンバーに接する必要がある。

このような対人的公正の考え方をもとにして公正ヒューリスティック理論 (fairness heuristic theory) が唱えられている (Lind, 2001)。メンバーは組織に所属することで、自己啓発や目標達成というメリットを獲得できる。同時に、自由を制限されるリスクや搾取されるリスクを抱えている。また、組織や社会との同一性を確認することで安定した自己の価値を獲得できる。しかし、組織から拒否されてしまえば自己の価値の否定につながるリスクも背負っている。

人々はこれらのメリットとリスクの判断を行う上で公正性をヒューリスティックスとして用いる。公正性を基準に組織との関係を判断し、公正性を感じれば組織に見合った行動をし、不公正を感じた場合には組織の費用によって公正性のバランスを取り戻そうとする (Lind, 2001)。それは、公正は、相手を信頼できるかどうか、自分はこういった状況に置かれているかの判断に役立つヒューリスティックスであるからである (Lind, 2001)。

公正ヒューリスティック理論では、人々が集団や組織に所属する上で避けることのできないメリットとリスクのジレンマ、つまり不確実性を解決するために公正は不可欠な情報であると考えられている (Lind & Van den Bos, 2002)。

## 5. 分析課題の提示

第2節の中で、合理化の実施に対して、従業員のモラルの低下や改革への抵抗を指摘しているが、経営危機の状況下で新しいリーダーが下す合理化策の判断は、バイアスや誤りをもたらす可能性は高い。このため、組織の変革が進めにくい。また、新しいリーダーには、変革型リーダーシップの行動が求められるが、リーダーシップを発揮するには基礎となる信頼関係が脆弱である。

リーダーは、これらの障害を調整しようと経験学習を行うと考えられる。経験学習の中心は、信頼構築に要する時間の短縮や、変革型リーダーシップに求められる行動についてである。その時に、ヒューリスティックスと結び付いた顕著性、鮮烈性、親近性を感じさせる行動をとるならば、同調性、対人的公正を示せる可能性はあるかもしれない。その結果、情緒的にせよメンバーに認められ、業績回復の布石を整えることができる。

そこで、合理化策の判断にはバイアスをとめない、組織変革を進めるにも信頼関係がない状況が、新リーダーの経験学習を引き起こし、次第にメンバーに認められていくという回復準備過程を考える。

図1に示したように、本稿では、緊急事態を受けて新たに就任したリーダーがとる判断や行動とそれに反応するメンバーとの関係について、以下に挙げる分析課題を明らかにする。合理化策を実行しながら組

織の変革を行うことを前提にしながら考察する。

同調性は組織やメンバーの意見、態度などに合わせることを指し、対人的公正はメンバーがリーダーから受けた配慮、敬意あるいは尊重された程度を示すものと定義する。

#### 【分析課題1】

経営危機から脱するために実施を決める合理化策は、認知的バイアスをもたらしやすいといわれる背景的要因とは何なのか。

#### 【分析課題2】

バイアスを調整し、同調性を示してメンバーに認められるには、新リーダーはどのような経験学習をして、それをどう行動に移すのか。

#### 【分析課題3】

対人的公正を表わしてメンバーに認められるには、新リーダーはどんな配慮や誠意を見せればよいのか。

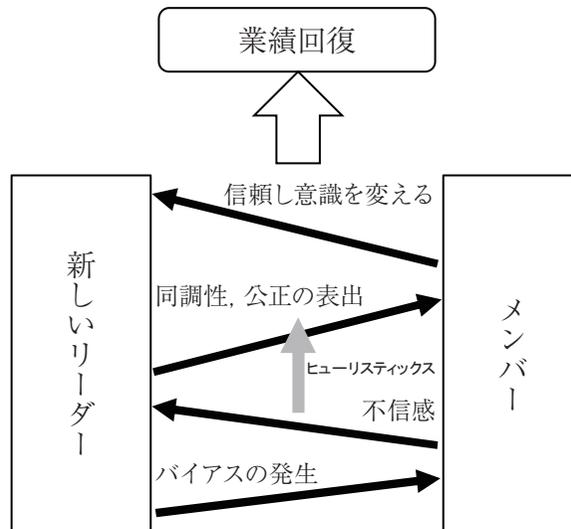


図1 リーダーの判断、行動とメンバーの反応

## 6. はとバスの事例調査

### 分析方法と対象

調査は、株式会社はとバスの経営危機からの再建、回復を対象として、帰納的な事例分析の方法を用いて行う。再建を託されて新たに就任した経営者である組織リーダーがとる判断や行動とそれに反応する従業員であるメンバーとの関係について分析を行い、リーダーの行動スタイルの一端を明らかにする。この研究目的を踏まえた個々の探索的な分析課題に応えるためにはこうした分析方法が妥当であると判断した (Glaser & Strauss, 2009)。また、経営者と従業員の相互作用を捉えるには、時系列からの視座が必要であることも事例分析を用いた理由である。

データソースは、インタビュー調査、公刊資料を拠り所にした。インタビュー調査は、元社長であった

宮端清次氏に対し半構造化インタビューを実施し（2017年2月3日14：00～16：40）、さらに、はとバス広報室長永野正則氏にインタビューを行った（2017年4月7日10：00～11：30）。インタビュー内容は、合理化と業績回復に関する判断や行動を中心とした聞き取りであった。

インタビュー等での当事者による振り返りには自らの判断・行動の正当化や、過度の反省など、認知バイアスが生じやすい。このため、データは公刊されたものも利用している。該当期間を取り上げた各種ビジネスジャーナルの8記事と、当時の状況を内外から記述した3冊の図書である。このうちの1冊は当時社長であった宮端清次氏が著したものである。公刊資料はステークホルダーへの配慮を含むため、ある程度はバイアスがかかるものの、当該時点での経営者の考えや第三者等による状況分析についてある一定の質が担保されている<sup>2</sup>。

分析対象期間は宮端清次氏が新社長に就任する1998年から最初の2年間である。分析課題に照らしてデータ収集し、分析を行う。

### 事例の概要

株式会社はとバスは1948年8月に設立された。大株主は東京都、ジェイティービー（JTB）、営団地下鉄<sup>3</sup>、いすゞ自動車で、東京都は筆頭大株主である。定期観光、貸し切り、募集型の企画旅行から成る観光バス事業を主力にしており、資本金4億5千万円、売上高161億円、従業員数1,057名を擁する（2016年6月現在）。過去に遡れば、1994年に初めて赤字に転落し、その後も連続して赤字、無配が続いた。1998年、切迫した危機的状況の中で再建を託されて東京都庁から宮端清次氏が新社長に就任した。就任早々、1年後の黒字回復、達成できなければ辞任すると宣言した。

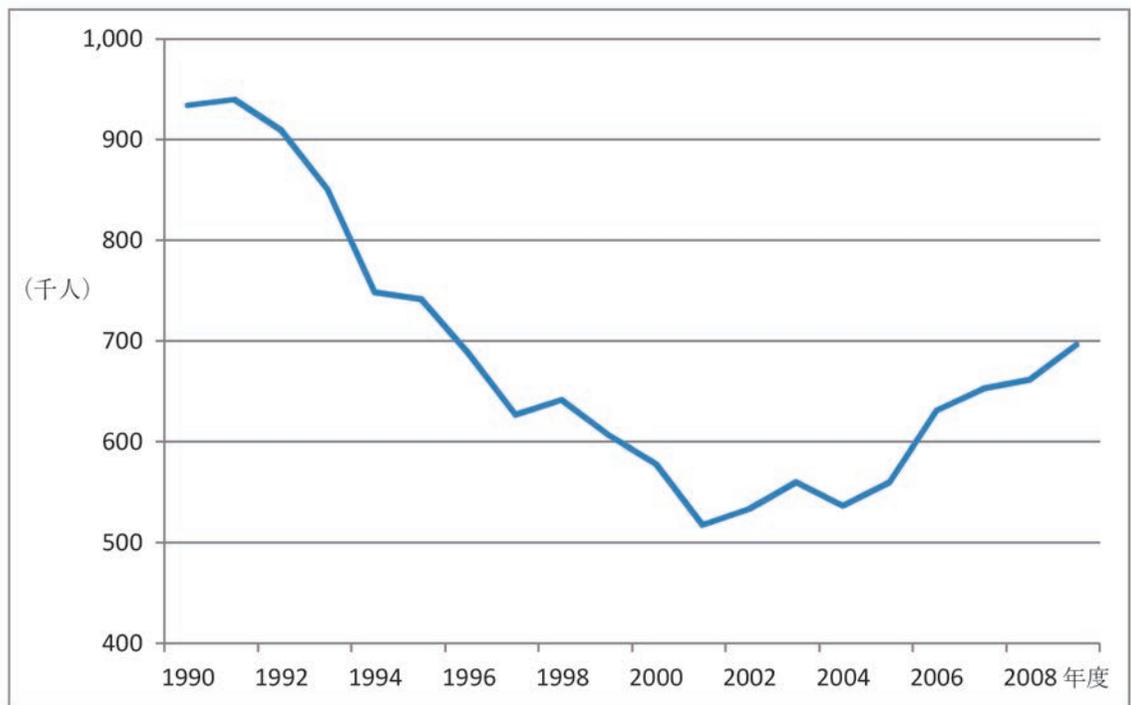


図2 定期観光利用客数の推移（1990年度～2009年度）

出所：はとバス資料

当時、銀行からの融資がストップすればすぐに倒産という緊急事態にあった。真っ先に、全社員の賃金カットを実施した。グループ内で赤字を出していた事業の廃止・縮小を行うのと並行して、メインの観光バス事業においても、赤字路線の廃止やコースの見直しなど、メスを入れた。一方で、サービス品質の向上を推進した。

結果的には、就任初年度から黒字を達成した。宮端氏が在任した4年間で累積欠損金を一掃して借金を半分にし、積立金が立てられるようになった。復配も果たした。しかし、観光バス事業だけを見れば、図2の定期観光利用客数は減少を続けようやく2001年度（2001年7月～2002年6月）に下げ止まり上向きに転じ始めたばかりで、黒字回復が達成された訳ではない。課題の解決はその後の社長に引き継がれた。

## 社長就任前

はとバスの1998年6月期の決算は、売上高130億円、8億円の赤字、4年連続して赤字であった。借入は70億円にまで膨らみ、年に7回の借り換え（返すたびに借りる）をする自転車操業で台所は火の車、融資が止まると即倒産という危機的状況にあった。

1998年7月、宮端氏は、「社長になってはとバスを再建してほしい、ただし、都として融資はできない」と東京都のトップから打診された。宮端氏は、「勘弁してほしい、なぜなのか」とためらうが、35年間も東京都庁で働いてきた手前、引き受けざるを得なかった。

「私のミッションは、はとバスを倒産させるな、という一点であった。」（宮端清次氏）

就任3か月前に社長の内示を受けた宮端氏はすぐに動いた。新役員予定者8人で、出血を止める緊急対策を検討した。当時はバブル経済がはじけた不況の真ただ中で多くの企業が倒産していたが、そのほとんどは再建初年度で失敗していた。1997年には山一証券が自主廃業、北海道拓殖銀行が経営破綻するなど、絶対につぶれないと思われていた金融や保険などでも破綻が相次ぎ、それまでの価値観が大きく揺らいだ。同業者の中にも、観光バス事業から撤退するところが出てきた。

「経営再建はスタートダッシュが肝心。会社が潰れたら元も子もない。」（宮端清次氏）

赤字が続く海外旅行事業の撤退、定期昇給のストップ、乗務員の手当てをハンドルの時間に変更、役職定年の実施、過去2年赤字路線の廃止など緊急対策を作ったが、効果が出てくるのは半年～1年後であった。他にも、浜松町にある営業本部を平和島の本社へ移すことを考えた。浜松町のビルの家賃は年間5,500万円。平和島に本社がありながら、これだけの家賃を払ってまで営業本部を特別扱いする理由はなかった。しかし、すぐという訳にはいかない。

それでは困るので、即効性のある対策を求めた。雇用リストラは考えなかったため、社員1割、役員2割、社長3割の賃金カットを打ち出すことにした。人件費率を50%以下に抑えるため、年間にして約5億円の削減を見込んだ。8月、東京都庁出身の当時の社長に臨時取締役会を開いてもらい、就任前の9月からすぐに実施できるようにした。労働組合には、倒産させないための賃金カットであることを説明すると、運転士出身の組合委員長は「その通りだ」と同意してくれた。

一方、融資を受けていた都市銀行の窓口は民間企業を担当する営業部であった。東京都庁を担当しているのは公務部である。北海道拓殖銀行の経営破綻の例を見るまでもなく、不良債権処理に追われる営業部からいつ融資を止められるかも知れないので、担当窓口を変えることを考えた。はとバスは公的企業で、

絶対倒産させない、賃金カットも行った、という理屈を説明して、窓口を公務部に変えてもらった。宮端氏は社長に就任する前から、賃金カットを決断し、銀行から融資の継続を取り付けようと奔走した。

1998年9月の株主総会では、新社長として次のように決意表明した。

「初年度に黒字にできなかつたら、辞任いたします。」(宮端清次氏)

10月に就任し6月決算なので実質9か月の初年度であるが、自ら退路を断った。

## 社長に就任した10月

就任してすぐに、社員に向けて「全社員の意識改革、徹底した合理化、サービスの向上」を掲げた再建の基本方針を説明した。「賃金カットをするけれども雇用リストラはしない」、「ただし、改革について来れない人は自分から辞めてくれ」と通知した。

バス事業の定期観光の利用客数はピーク時の123万人／年から徐々にその数を減らし60万人／年を割る状況であった。長い間、一路線一事業者という規制に守られてきたことが、顧客視点で考える姿勢を欠いてきた。ずっとあぐらをかいてきたツケが厳しい数字となって表われていた。また、2002年からは規制が緩和され自由競争となることが見通されていた。社員は、まじめなのだが、赤字でも平気で、東京都やジェイティービー(JTB)の大株主が何とかしてくれる、会社を潰すことはないとかをくくっていた。そこへ、いきなりの賃金カットであった。「これは一体何事か」とびっくり仰天した。

社長就任早々に大株主へ挨拶まわりをした時に、ある大株主から、「はとバスの経営方針は何ですか」と問われた。宮端氏は答えに窮した。早速、新役員と1週間かけて経営方針を作った。お客さま第一主義、現場重点主義、収益確保至上主義の3つである。現場の社員には、お客さま第一主義の徹底を促した。収益確保至上主義は売上至上から脱却し利益を重視することを指す。就任した10月いっぱい、社内を回り、合理化策への協力依頼とともに、サービスの向上を訴えた。

運転士の班長会に初めて出席した時に、1人のベテラン運転士から、経営者の責任について痛烈な抗議を受けた。「4年前から赤字だと言うじゃないですか。その間、経営者は一体何をやっていたんですか。4年間もほったらかしておいて、一方的に社員に合理化策を押し付けてきた。経営者の責任はどうなっているのか、納得がいかない。」

宮端氏は、前の晩まで熟睡していたのに、その夜から眠れなくなった。責任の二文字が一刻も脳裏から離れなかった。700人の社員はもちろん、後ろには1,500人の家族の生活がかかっている。彼らが安心して生活できるようにするのが経営者の責任で、赤字だからと辞めて済むものではないことを初めて自覚した。

また、サービス向上では、お客さま第一主義を、次のように説明した。

「今までは、「はとバス」あってのお客さまだと勘違いしていた。だから赤字に陥る。今日からは、お客さまあっての「はとバス」です。お客さまから、「はとバス」なら乗ろう、「はとバス」しか乗らない、と信頼と支持を得ましょう。サービスを評価するのはお客さまです。」(宮端清次氏)

しかし、横を向いたり、下を向いたり、聞いていない社員が多い。分からない人に挙手を求めると2割くらいが手を挙げる。実際はこの2～3倍の人が納得していないと感じたので、思わず次の言葉を言って見得を切った。

「よく分からなければ、休みの日に自腹で乗ってみてください。私は休日に月3回、乗ります。幹部社員は、月1回は乗って欲しい。」(宮端清次氏)

その後、幹部も社員も乗っている気配がなかった。生え抜きの役員に愚痴をこぼすと、社員の本音を話してくれた。「定年まで働きたい社員と、天下りで来て短期間で退職金をもらって辞める社長は、正反対の関係である。子育ての社員、ローンを抱えた社員には賃金カットはきついし、みんな自腹で乗るような余裕はない。」

赤字なら辞めるといふ新社長の姿勢は、観光の仕事をしたくて会社に入ってきて定年までいたい社員とは意識がまるで違っていた。不信の目で見られ、腰掛けと見透かされていた。顧客から信頼や支持を得ることを社員に訴えても、社員から社長に対する信頼や支持がなかなか得られないのは当然のことであった。

宮端氏は3日間考えた。そして、社員の意識を変えていくには、「社長が変わった、本気だ」と態度、行動で示すしかないと思いつく。

### 社長が変わる

11月に、まず、社長室を開放し、大部屋に移る。次に、社長専用車を廃止し、共用車にした。この2つは社員に一目瞭然であった。第3に、お帰り箱を設け、社長への不平不満を投書してもらい、返答することにした。第4に、社長表彰制度を設け、副賞は1万円とした。

第5に、組織図を逆三角形に変えた。一番上にお客さま、次に第一線の乗務員、続いて営業社員、事務社員、役員、一番下は社長である。お客さま第一主義を組織図でも明確にした。部下を末端と言ったり、パートナーを業者と呼ぶことは禁句にした。それまでの慣習で呼んでいたのであるが、根底にある考え方をを変えることを求めた。第6に、出発するバスの車内で社長としてお客さまに挨拶することにした。就任後の11月から翌年の3月まで続けた。

社長室の開放については、役員室の大部屋に自分のデスクを移動した。顔が見えるし電話で話していることもおおよそ分かる。自然と情報が共有でき、意思決定も早くなる。社員には社長室を開放するので自由に使用できることを伝えた。社長専用車の廃止は、社長も社員と同じ土俵に立ち、一緒に汗を流すという気持ちを示すために、社長専用車を共用車にした。社長として用事があるときは使うが、空いているときは役員も幹部社員も、自由に使えるようにした。こうして、宮端氏は往復3時間以上の電車通勤に切り替えた。それまでとは違った行動をとることで、本気度を社員に分かってもらおうと考えた行動である。

お帰り箱は、社長に直訴する機会を作るための目安箱であった。現場の乗務員の不満を聞くためでもあった。投書された文書はすべて宮端氏が目を通し、記名の意見には必ず返事を書き、匿名には掲示板に貼り出して回答した。乗務員らがお客さまから聞いた声やコースなどの問題点を投函する。社長がどう受け止め、どう役立てようとしているのかを直接知ることができる。

逆三角形の組織図は、お客さま第一主義と整合させるために、お客さまと日々接している現場の社員を一番上にして、お客さまがさらにその上に位置するようにピラミッド型を逆にした。現場にいるガイドや添乗員は、社長や役員に代わって、毎日お客さまから叱られている。お客さまに対する意識が社内が一番高いはずである。現場の社員は、会社から自分が扱われている以上には、お客さまを扱わない。そのように考えれば、現場の社員は内なるお客さまとして先端に位置すべきで、社長は末端でよい。こうした意識を会社内に浸透させようとした。

ところで、宮端氏は東京都庁に入庁後、新人研修として4年間、都バスの営業所で勤務した。現場では、

渋滞によってバスが時刻通りに来ないと利用者から文句を言われ、代わりのバスを用立てようとする運転士から不平を言われる毎日であった。24時間勤務もあった。このとき、現場の運転士や車掌、みんなと一緒に風呂に入り、一緒にご飯を食べることの大切さを教えられた。新人の時の経験はトラウマとして鮮烈に覚えていた。

また、宮端氏は、社員の名前を覚え、きみではなく、名前で呼ぶことを心掛けた。社長から名前で呼ばれて嫌な気持ちになる社員はおそらくいない。自分が一人の人間として扱われていることを自覚できる。問題は、社員の半分以上を占める乗務員はバスの車両が職場で、会社にほとんどいないことである。現場に出向いてバスに乗り込めば乗務員に会えると考え、宮端氏自身が現場に出た。土日祝日には朝の7時に浜松町のターミナルに行き、1台、1台バスに乗り込んでお客さまに挨拶し、主催ツアー（募集型の旅行）のバスを見送った。9時からは東京駅に移って定期観光バスを見送った。このとき、乗務員の顔を見てネームプレートの名前を呼ぶことを繰り返して、ガイド200名、運転士170名の名前と顔を覚えた。

### サービスの質を意識

11月にガイドの班長会に出席した。ガイドから、「最近、車内で提供のお茶の葉の質が落ちた。お客さまから「味が落ちた」と言われ、肩身の狭い思いをしている。」と不満を聞いた。経費削減のためにお茶も安いものに変えたのでサービスが低下したというのである。どんなに苦しい状況にあっても、サービスの質を落としてはいけない。これを教訓にして、サービス方針を作り、すぐに実施した。

1つ目は、定期観光と企画旅行の約300の路線・コースを総点検した。利用料金はそのまま、会社が500円の補助を出して食事の品質を上げた。同時に、値段に見合わない判断した50の路線・コースを廃止した。数の絞り込みを行って、安かろう悪かろうの安売り競争からの脱却を目指した。たとえば、大赤字が続いていた「ぐるり東京」路線を即座に廃止した。3年前に専用車両5台を投入し起死回生を図った新路線であったので異論が出たが、お客さまを無視して窓ガラスにまでペインティングをしたようなバスは方針に合わなかった。

次に、新型車両10台を購入した。1台4,700万円であるが、お客さまが乗るバスこそがサービスの原点であるからである。翌年からも毎年10台（天井までガラス張りの「はとまるくん」や、新幹線のグリーン車並みの28人乗り8,000万円の「ピアノシモ」も含む）<sup>4</sup>を購入して、お客さまを惹きつけた。このことは、お客さまに対して車両の質を上げるだけでなく、運転士のモチベーション向上にも寄与した。運転士は新車を割り当てられる時が一番の喜びである。そこで、新車は、安全運転に専念し勤務成績も優秀な運転士に割り当てるようにした。

3つ目は、サービス向上のためにCS（顧客満足度）の勉強機会を作った。12月から翌年3月まで、全社員がCS研修を受講した。アルバイトを含めて800名を、20人ずつ40日に分けた。「CSとは何か、CSを実践するとどうなるのか」が研修のテーマである。研修費用に1,000万円をかけた。それまでの研修は、職種ごとの研修であったが、CS研修は運転士、ガイドと分けずに行った。そのため、社員の横のつながりができ、その後の部署間の連携や共同作業がやりやすくなった。

しかし、CS研修を行うかどうかについては社内でも議論があった。経理担当役員や他の役員は、「倒産寸前の会社になんもお金はない」、「黒字になってから研修を考えるべきだ」、「CSはみんな知っているのではないか」と実施に反対した。役職が上の人ほどCS意識が低い割には、自分ではCSができてきている気になっている人が多いのも事実である。宮端氏もCSは本で読んで知っていた。また、東京都交通局時代も力を入れてきた。そのため、知っているつもりになっていたが、本質的には何も分かっていなかった。

「はとバスは、CSを実行していないから赤字になっている訳で、これを変えない限り黒字にならないと考えた。」(宮端清次氏)

最終的には、社長が責任を負うことで社内を説得し、強行してCS研修を実施した。なお、翌年からはCS研修を受けるのは新入社員のみにした。



図3 はとバスの車両

写真提供：はとバス

### 社長に対する反応

お帰り箱の投書は、最初は個人攻撃をする不平不満の内容が多かった。半年経ったころから、会社をよくするための提案が出始めて建設的な意見に変わってきた。これを契機にして、2年目から全社員サービス研修を開始した。投書後、宮端氏から直筆の返事もらった社員の中には、返事を折りたたみ、お守り代わりにしたガイドもいた。

ところで、お客さまへの挨拶であるが、宮端氏が現場に行くと、最初、バスに乗り込もうとすると、「あなたは誰ですか、断りもなく勝手に乗車できません。」などとガイドから詰問を受けた。マイクを持って挨拶すると、お客さまも乗務員もきょんととしてとまどっていた。乗務員にげげんな顔をされる散々のスタートであったが、それでも何度も繰り返した。

運転士には、「必ず発車前に、お客さまに挨拶をしてくれ」ということを言い渡した。それまでは、ガイドだけが挨拶をしていたが、バスが走り始める前に、それを運転士にもやらせようとした。宮端氏が、出発するバス150台に乗り込んで挨拶する意図は、お客さまに言うよりも、横にいる運転士に見せるためであった。しかし、お客さまへの挨拶に対して、運転士たちは、「我々は運転のプロである。挨拶はガイド、添乗員の仕事だ。」と反発した。

3か月経ったあたりから、乗務員が先に挨拶をしてくるようになり、バスを見送るときは、「社長！今日も1日頑張ってきます」と笑顔で言われるようになっていった。

お客さまへの挨拶に反発していた運転士もようやく挨拶してくれるようになったが、説得するのに半年がかかった。すると、お客さまからアンケートハガキで、「運転手さんが挨拶をするというのは、初めての経験だ」、「安全運転で1日行きますというのがすごくうれしい」など、お褒めの言葉をもらえた。運転士たちは、自分たちがやっていることが、目に見えて評価をされていることを肌で感じ取れた。

また、就任半年後のある日、すれ違った会社の廊下で、1人の運転士から「社長、心配しないでも大丈夫、俺たちが立て直すから。」と声をかけてもらえる関係になった。

## 就任2年目以降

社長就任初年度の決算は1999年6月である。社員は賃金カットに耐え、一丸となって取り組んだ結果、3億6,300万円の経常利益が出た。そこで、ささやかではあるが、6月に社員全員にボーナスを出した。8月には、全社員の家族に感謝の手紙を添えて1万円の商品券を贈った。その時の様子のある運転士は次のように語っている。

「アルバイトも契約社員も乗務員も専務も役員も、全員1万円だった。1万円という金額ではなく、すべての社員を平等に扱ってくれたことがうれしくて、皆で頑張ろうという気持ちになった。」

現場で働く社員は、自分の仕事に誇りを持ちながらも、社内ではこれまでの慣習により末端と呼ばれて、内勤で働く社員との格差を感じてきた。だからこそ、余計に感激が大きかった。

12月からは、前年度のCS研修の後を受けて、全社員サービス研修を実施した。「たかがはとバス」から「されどはとバス」になるためにどうすればいいか、「さすがはとバス」とうならせるためには何をすべきか、「サービスは日本一」と言われるためにはどうすればよいか、を研修テーマに掲げた。毎回、さまざまな職種の社員を織り交ぜた7～8人ずつの4グループで討論し、問題点と改善策を出し合うものであった。

4か月間かけて全社員に実施した研修で160件の改善提案が生まれた。バスガイドから次のような提案が出された。「お客さまの視点（アイポイント）を通常のバスより高くしたらどうか」。お客さまは眺望が良くなり、見下ろせることで優越感を味わえると考えた提案である。検討した結果、バスの床を5cm上げることにした。1台当たり200万円余計に費用がかかるが、毎年購入する10台のバスは床上げ方式の車両にした。

運転士からは、「お客さまが乗り降りする際、バスの乗降口に踏み台を置く。踏み台は、私たちがトラックから出し入れする。」「私たちも、いらっしゃいませ、いってらっしゃいませ、と声をかける。」という提案がなされた。鉄製の頑丈な踏み台は1個50万円したが、150台のバスすべてに常備した。その後は、はとバスのサービスの高さを示す1つの象徴となった。

安全こそ最大のサービスである。事故の芽を事前に摘むために、運転士にヒヤリハット体験を出し合ってもらうことにした。ヒヤリハットとは、運転中にヒヤリとしたりハットしたりした体験のことを指す。最初は嫌がっていた運転士であったが、待ち続けると最終的に600件の事例が集まった。2002年3月、ヒヤリハット体験の冊子が完成し、それをテキストにして運転士の勉強会をスタートさせた。自分たちが作った資料をテキストに使うためか、思った以上に参加者が集まった。その後、事故は格段に減少した。事故と言っても死亡事故は1件も起きていない。

ところで、運転士やバスガイドの乗務員の控え室は本社の2階の片隅の、日当たりの悪い場所にあった。勤務時間の大半はバスの中で、滞在しているのは一時的なので、暗くて狭い場所でもかまわないと考えられていたのだろう。乗務員が一番上で先端と位置づけても、実情は違っていた。

宮端氏は就任から1年半後、平和島になけなしの資金でプレハブの新社屋を建て、1階に運転士の控え室、2階にバスガイドの控え室を設けた。ロッカーは新調し、仮眠室も備えた。これまでよりも、明るくて広い控え室になった。ようやく、乗務員第一を目に見える形にすることができた。

## 社長主導のCS追求

宮端氏は、お客さまのニーズを知ろうと思ったら、お客さまの生の声を聞くのが一番、聞くためにははとバスに乗るのが一番の近道だと考えた。そのため、休日に自分でお金を払って、よくお客としてバスに乗った。

自分が8,000円を払って乗ると、食事はどうか、車両はどうか、乗務員の接遇はどうか、コースの中身はどうか、サービス内容が気に入ったのかを検証できる。不満に思ったら、お客さまはその何倍も不満を持っていると考えた。

帰りのバスではありとあらゆるお客さまの声が耳に入ってきた。まさに情報の宝庫でいくらでもニーズが分かってきた。どこのレストランの食事がああだ、乗務員の対応はこうだ。自腹で乗ることで、お客さまの率直な意見が聞けて、改善すべき点分かる。

「今までライバルは同業他社だと説明していた。2年経って、真のライバルはお客さまであることに気付いた。サービス業の原点は経営者自らがお客になることを実感した。」(宮端清次氏)

宮端氏は、就任早々、社員に啖呵を切ったこともあり、社長在任中、毎月とはバスに乗り続けた。自らはとバスに乗ることによって、不満や苦情は宝の山であること、それらをサービス向上に生かすことの大切さを学んだ。

一方で、お客さまの生の声を聞くハガキを作り、バスのドア付近に置いた。回答欄は全部自由記述にして、「旅行、サービスについて、お考えをお聞かせください」というだけのアンケートである。ハガキの下部には社長の確認印の枠を設けた。書かれた不満や苦情は社長も目を通すことをお客さまに分かるようにした。

2000年にお客さまサービス推進部を設ける。サービス推進部長、社長、役員室がまずハガキを読んで、全社員に回覧する。たとえば、バスの出発前に行く運転士の挨拶。「運転士さんが挨拶するのを初めて見た」、「感動した」、「安心した」というハガキが多数寄せられた。運転士は自分たちのやるべきことが分かり、反応が見えることで自信につながっていった。回答の中には「2度と乗らない」といった厳しい声もあった。お詫びが必要なハガキには、宮端氏自らが手紙を書いた。

その後、1か月分が集まると厚い束になったハガキをもとに、社長が座長の会議を招集し、問題点はその場で解決するというハガキチェック会議を制度化した。毎月1回、社長、専務と各部署の責任者が集まって、1つひとつの苦情について検討し、その対策について話し合った。会議は全社的課題として位置づけ、社長以下幹部社員の意識改革の場となり、情報の共有化を図る場になった。

お客さまサービス推進部がアンケートハガキなどから分析した問題点、改善点、提案をすべて一覧表に起こし、いつまでにやるのか、やらないのか、どう対応するのか、どの部署が担当するのか、結果はどうかを記し、誰もが見られる場所に貼り出した。改善すべき問題がガラス張りに見えるようになった。

この取り組みを通じて、CSが徐々に社内に浸透していった。社長就任4年目の2002年には、旅行新聞社主催の「プロが選ぶ観光バス30選」で日本一に選ばれた。

宮端氏はお客さまの声を聞くだけでなく、お客さまと接する現場を大事にし、自ら行動することで、そこから学ぶ姿勢を貫いた。現場の班長会のような小さな会議でも可能な限り顔を出した。班長会といっても、ガイドだけでも20班からある。運転士にも、整備士にも班長会がある。ありとあらゆる会議に出て、社長に対して言いたいことを聞く。また、バスに夫人と2人で乗れば、社員はお客さまとして接する。リピーターになるにつれて、だんだんと親近感が生まれ、現場の乗務員たちと仲良くなっていった。

「現場の人にとっては、一番印象に残っている社長ではないか。」(石川祐成氏)<sup>5</sup>

宮端氏は、初年度に前年度8億円の赤字を3.6億円の経常黒字に回復させた。その後毎年黒字を続け20億円以上あった累損金を4年で一掃した。また、積立金を計上し、借入金は半分にして、8年ぶりの復配を果たした。それまで首切りはせずに、就任3年後に、賃金カット分を元に戻し、昇給も実現している。2002年9月に4年間務めた社長を退任した。

ただ、バス事業だけに限れば赤字幅を縮小することはできたが黒字にならなかった。厳しい価格競争にさらされている貸し切りバスが足を引っ張ったままであった。

## 7. 考 察

本稿の事例は、4年連続して赤字に陥っている観光バス会社を立て直すために、筆頭大株主から派遣された新社長によるターンアラウンドの過程の一部分を記述している。

新社長は、就任時の株主総会で初年度の黒字回復を宣言した。社員に合理化と意識改革を求め、いち早く、賃金カットを実施した。しかし、その後、改革の社内への浸透に苦しむ。この改革のねらいはお客さま第一主義へ考え方を変えることであった。

「お客さまのニーズをよく知るにはバスに乗ることだ」と社員に自腹を切ってお客さまの立場になることを勧めるのだが、無視される。社員からは、大株主から天下りで、腰掛けで来た社長であると不信の目で見られ、距離を置かれた。

やがて、社長である自らが変わらなければ社員の意識を変えていくのは難しいことに気付いた。就任2か月目に、社長室の開放、投書箱(お帰り箱)の設置、現場を先端とした組織図、現場での挨拶などを実行した。半年後ぐらいから、社員の理解や信頼を獲得しつつ、初年度に黒字を実現し、その後も毎年、黒字を続けた。表1に主な出来事をまとめている。

ところで、本事例の特徴の1つ目は、会社は銀行からの融資がストップすればすぐに倒産という危機的な状態にあったが、社員、特に乗務員はそれまでの経営状況をあまり聞かされておらず、むしろ、合理化策の賃金カットによって大きな不満を持っていた点である。経営者は、迅速に業績の悪化を食い止め、回復への準備に備えることが緊急の課題であった。

2つ目は、観光バスというサービス事業を主力とするので、当然ながらお客さま第一主義を経営方針の一番目に掲げた点である。日々、お客さまと直接接するのは、ガイド200名、運転士170名の乗務員であり、彼らは社員700名の半分以上を占めていた。このため、乗務員を先端とした組織図で位置づけを明確にして根底から社内の意識を変えることを優先した。

ところが、乗務員はバスの車両が職場であり、会社のオフィスにほとんどいない。そこで、経営者は出発前のバスに自ら乗り込んで乗務員と会話を交わしたり、不満を言いやすいように投書箱(お帰り箱)を設けた。また、運転士やガイドの班長会のような小さな会議にも、極力、顔を出すようにした。これが3つ目の特徴である。こうした点を踏まえて考察を行っていく。

1つ目の分析課題は、「経営危機から脱するために実施を決める合理化策は、認知的バイアスをもたらしやすいといわれる背景的要因とは何なのか。」である。

表1 社長就任前後の出来事

		主な出来事
1998年	8月	社長の内示を受ける
	9月	社員の賃金1割カットを実施 株主総会
	10月	社長に就任 班長会など社内を回って説明 月に3回、はとバスに乗ると宣言
	11月	社長室を廃止 社長専用車を共用車にする 逆三角形の組織図 社長がバスに乗り込んで挨拶 お帰り箱を設置 社長がガイドの班長会に出席 ぐるり東京を廃止
	12月～3月	CS研修を実施
1999年	6月	黒字決算 賞与を支給
	8月	全社員に商品券を贈る
	12月～3月	全社員サービス研修を実施
2000年	4月	新社屋に乗務員の控え室を設置 お客さまサービス推進部を設置

新社長は再建を託されて大株主から派遣された。そして、株主総会で「1年で黒字にできないと辞める」と、不退職の覚悟を示した。また、これに先立つ再建の基本方針は、就任前に新役員予定者8人だけで作っている。つまり、株主を重視してトップダウンで計画を立てることが優先された。

当時倒産する会社が多かったが再建初年度で失敗していた。そのため、即効性のある合理化を行おうと就任前の9月からいきなり賃金をカットし、初年度黒字にこだわった。代表性ヒューリスティックスでは、出来事の発生の予測は、自分のもつステレオタイプ化された同様の出来事への類似性によって評価するが(Bazerman, 1998)、倒産事例の轍を踏まないように合理化策の成果を初年度に求めたのである。就任早々、ある大株主から「経営方針は何か」と尋ねられて答えに窮したことから判断して、合理化策だけを考えていたと推察される。

時間経過で見れば、賃金カットが先行して実施されて、その後、新社長が就任し、1か月目は社内を回って再建方針を説明して協力を求めた。しかし、就任前のいきなりの賃金カットに不満を持った社員との距離は埋まらない。

新社長は、お客さま第一主義に対する理解度について挙手を求めると、理解できないと手を挙げる社員が少なくない。自腹でバスに乗ることを勧めても反応がない。生え抜きの役員からは、社員が新社長に強い不信感を抱いていることを聞かされる。

代表性ヒューリスティックスでは、一次的な近似として使われるが、特定のカテゴリーに典型的と思われる事項の確率を過大に評価しやすい。新リーダーは会社存続のためにスタートダッシュを過大に評価した合理化策をトップダウンで判断したことが、組織メンバーから見ると新リーダーの顔も知らないうちに賃金カットを前触れもなしに突然、しかも一方的に押し付けられてどうにも納得がいかない状況を生んでしまったといえよう。また、初年度黒字の宣言は株主には顕著で好意的なヒューリスティックスとなったが、メンバーに対しては合理化による不安感を顕著に募らせるメッセージになってしまった。また、経費削減のためにお茶も安いものに変えた例があるように、現場では合理化を優先させるあまり、サービス品

質の低下を招きかねない問題が起こる。

新リーダーへの不信任はヒューリスティックス以外からも指摘できる。新リーダーは、筆頭大株主といっても組織の外部から派遣されて来たことや、公務員の経験はあっても経営者としての経験がないことなどにもかかわらず、組織との同調性や同質性に対する謙虚さを忘れていたように見られた。また、信頼を築くための手順や手続きを欠いていた点も挙げられる。再建を託された新リーダーゆえに、それまでのリーダーとは明らかに違った方針で臨んだこともメンバーに誤解されることになったと考えられる。

2つ目の分析課題は、「バイアスを調整し、同調性を示してメンバーに認められるには、新リーダーはどのような経験学習をして、それをどう行動に移すのか。」である。

新社長は、運転士の班長会でこれまでの経営者の責任はどうなっているのかと痛烈な抗議を受けた。しばらくの間、責任の二文字が一刻も脳裏から離れなかった。初年度黒字だけに責任を持つ判断でよかったのかどうか悩む。社員はもちろん、後ろにいる家族が安心して生活できるようにするのが経営者の責任で、赤字だからと辞めて済むものではないことを初めて自覚した。社員に同調性を示し、彼らの意見、態度などに合わせる必要性を経験的に学習したとみられる。そして、先ず、社長である自らが変わろうと考えた。

すぐに、社長への投書箱（お帰り箱）の設置、乗務員を先端とした組織図、現場に出て挨拶などの6項目を実行し、自身が変わることを実践した。オフィスに投書箱を置いて社長へ直訴できる機会を作ること、社長が現場に出て乗務員の顔と名前を覚え、お客さまに挨拶を行うこと、現場の班長会のような小さな会議にも積極的に顔を出すことなどは、社員にとって予期せぬ出来事であった。これら一連の行動は、人となりを親近感ある形で社員へ伝えることになったと考えられる。

親近性は、接触頻度が高いほど対象への好意度が増す単純接触効果（mere exposure effect）によって、よく目にする相手に対しては、魅力の基本レベルが高くなることである（Zajonc, 1968）。また、接触を重ねるごとに情報や経験の共有を経るなどして、親密度はさらに増す。もし他の条件が同じなら、人は物理的に近い人と親しくなる傾向がある。物理的近さは接触頻度の高さにつながる。

バスに乗り込んで挨拶を繰り返したのは、「お客さま第一とは何か」を顕著な（目立つ）形で乗務員に見せるためでもあった。これは、変革型リーダーシップで必要とされる役割モデリング、現場の班長会に出て意識改革を説くのはスキーマ変革に相当する行動でもある。リーダーらしからぬ行動に見えても、変革型リーダーシップの行動と符合したり、思い出しやすさ（想起容易性）や親近性といったヒューリスティックスの特性と結び付いて同調性を表出する場合がある。両者の対応関係は表2に整理した通りである。これらが、リーダーとメンバーの間の距離を一気に縮めて、短期間で立ち位置が認められたといえよう。

ところで、合理化とサービスの向上を再建方針に掲げて、社員にその意味を説明したつもりでいたが、実は正しく理解されていなかった。短期間の間に、合理化を図りながら（コスト減少）、一方で、サービスを向上する（コスト増加）という二者を要求することは社員の中に矛盾が引き起こされて混乱を招きやすい。

新社長は、ガイドの班長会で、合理化のあおりを受けてお茶を安いものに変えたので不味くなったと聞かされた。この問題をきっかけに、顧客へのサービス向上よりも合理化が優先されている勘違いの現状を知った。そこで、経費節減に取り組んでいるにもかかわらず新型車両10台を購入したり、全社員CS研修を実施した。サービス向上のためにはあえて投資も必要であることの意味を現場の乗務員や全社員に象徴的に示したといえよう。

新型車両の購入は、経費節減という緊縮ムードの中で力強い印象を与えた。目立ち、鮮烈で印象に残る

判断であり、思い出しやすさ（想起容易性）のヒューリスティックスに当たる。また、乗務員を先端とした組織図を実践するものであり、彼らの学習意欲を高めることになった。その後も、乗務員の改善提案に応じて、200万円余計に購入コストはかかったが、座席からの視点（アイポイント）を上げた車両、全車両に1個50万円の踏み台を備えていった。社長就任4年目には、「プロが選ぶ観光バス30選」で日本一に選ばれたが、社内の意識改革が着実に浸透していった証左である。

表2 リーダーシップの行動とヒューリスティックスの要素

	変革型リーダーシップ 行動	ヒューリスティックスの 要素
1年で黒字にできないと辞める	信念の表出	顕著性（目立つ）
バスに乗り込んで挨拶を繰り返した	役割モデリング	顕著性（目立つ）、親近性
班長会に何度も出て意識改革を説き、意見を求めた	スキーマ変革	親近性
経費節減の中で新車10台を買った	スキーマ変革	顕著性（目立つ）
経費節減の中で全社員CS研修を実施した	スキーマ変革	顕著性（目立つ）
社長への投書箱（お帰り箱）、直筆で返事を返す	個別配慮	親近性、公正性
全社員に一律1万円の商品券を配る	個別配慮	公正性
乗務員控室を新設	個別配慮	公正性

3つ目の分析課題は、「対人的公正を表わしてメンバーに認められるには、新リーダーはどんな配慮や誠意を見せればよいのか。」である。

初年度に黒字回復を果たした事実から見れば、新リーダーはある程度メンバーに受け入れられたといえよう。リーダーの行動や言動はメンバーにとって記憶に残る、思い出しやすいヒューリスティックスであったことも大きい。

投書箱のように直筆で返事を返す行動はなされたものの、たとえば、内なる顧客である乗務員は、組織図上は先端とされたが、実態がともなっていた訳ではない。また、社員個人々人をどのように見ているのかという対人的公正の要素が満たされていた訳でもない。

初年度の黒字決算後、ささやかながらも賞与を出した。それとは別に、その後、社員の家族に感謝の手紙を添えて一律1万円の商品券を全社員に配った。雇用区分や職種区分など関係なしに全員を平等に扱った。2年目には、完成した新社屋に乗務員の控え室を設置し、実態として乗務員第一主義を実践することができた。

特定の行為を通じて、パートなど雇用区分や現場など職種区分を度外視し、全員を平等に扱う配慮や、合理化策に対する誠意を実質的に表わすことは、リーダーからの対人的公正を現場のメンバーに強く感じさせる。その結果、リーダーへの信頼を形成し、経営方針に対する遂行力を高めたと考えられる。公正は信頼を形成する重要な要素でもある。

最後になるが、新リーダーは、2年経って、真のライバルは同業他社でなく、お客さまであることに気付いたと語っている。まさに、このときが真のお客さま第一主義を本格化させていく瞬間であったと言える。

## 8. 結 論

本稿では、経営危機に注目して、再建を託された新しいリーダーがとる判断や行動とそれに反応するメ

ンバーとの関係を分析し、リーダーの行動スタイルを考察した。

合理化策の判断にはバイアスをとめない、組織変革を進めるにも信頼関係がない状況が、新リーダーの経験学習を引き起こし、信頼の基礎を作って、回復に向けた準備を整えると考えた。変革型リーダーシップに求められる行動をヒューリスティックスの特性から捉えようとした点が大きな特徴である。提示した分析課題について事例調査を行った結果、以下の点を確認することができた。

1つ目は、新リーダーは、会社存続のために代表性ヒューリスティックスの影響を受けてスタートダッシュを過大に評価した合理化策をトップダウンで決断しやすい。そのことが、メンバーから見ると賃金カットを前触れもなしに突然、しかも一方的に押し付けられてどうにも納得がいけない状況を生んでしまう。また、初年度黒字の宣言は株主には顕著で好意的なヒューリスティックスとなるが、メンバーに対しては合理化による不安感を顕著に募らせるメッセージになる。

2つ目は、メンバーにとって予期せぬリーダーの行動は、役割モデリング、スキーマ変革など変革型リーダーシップの行動と符合していた。思い出しやすさ（想起容易性）や親近性といったヒューリスティックスの特性と結び付いていた。こうした行動がとられると、同調性を示す可能性がある。そうしたときに、リーダーとメンバーの間の距離は一気に縮まり、短期間で立ち位置が認められる。

3つ目は、リーダーが特定の行為を通じて全員を平等に扱う配慮や、合理化策に対する誠意を実質的に表わすことは、メンバーはリーダーからの対人的公正を強く感じる。上述したリーダーの行動や態度が業績回復への布石を成していくことが示唆された。

本稿では、リーダーによる信頼の基礎づくりをヒューリスティックスの特性を活用する観点から明らかにしたことが1つの学術的貢献である。

なお、事例分析で対象とした期間は、当該企業のターンアラウンドの全体像からみれば一部分の回復準備過程にすぎない。問題点はその後の経営者に引き継がれて改善が加えられていく。1人の経営者でなく代々の経営者に注目した調査も行って、ヒューリスティックスやその認知的バイアスが引き起こす学習効果の知見を蓄積することが今後の課題である。

## 謝 辞

事例の記述は、文献以外に筆者のインタビュー調査（2017年2月3日14:00～16:40に元はとバス社長の宮端清次氏を取材、2017年4月7日10:00～11:30にはとバス広報室長永野正則氏を取材）に基づいています。関係者の皆様には貴重な時間を割いていただき、大変お世話になりました。ここに記して御礼申し上げます。

## 注

- 1 Hollanderはフォロワーと呼んでいるが、本稿では全体構成を考慮して呼称をメンバーに統一した。
- 2 記述は次の文献も参考にした。宮端清次(2010)『はとバスをV字回復させた社長の習慣』祥伝社、中野晴行(2010)『はとバス60年』祥伝社、栗木契、水越康介、吉田満梨(2012)『マーケティング・リフレーミング』有斐閣、宮端清次(2003)「企業経営から得た教訓」『都政研究』36(2)、4-9、宮端清次(2006)「お客さまの喜びも悲しみも感動も自分のものとする」『自動車販売』44(1)、18-25、宮端清次(2008)「お茶一杯から始まったはとバスの経営改革」『公営企業』40(9)、2-33、宮端清次(2009)「ケース・スタディ「意識改革」」『都政研究』42(10)、4-9、宮端清次(2009)「はとバス再建から得た教訓」『ベストパートナー』浜銀総合研究所21(2)、15-19、宮端清次(2012)「はとバスを潰してなるものか！と社員と共に汗と涙を流した日々」『理念と経営』77、56-61、宮端清次(2014)「お茶一杯から始まったはとバスの経営改革」『りそな一れ』りそな総合研究所、12(1)、34-36、宮端清次(2014)「逆境に打ち勝つどん底からの復活ストーリー」『戦略経営者』12月号
- 3 営団は帝都高速度交通営団を指すが、2004年に民営化されて廃止・解散し、新たに発足した東京地下鉄株式会社に引き継

がれた。

- 4 完全オーダーメイドの特別車両「はとまるくん」は、2001年グッドデザイン賞を受賞した。
- 5 石川氏は、宮端氏の改革の過程で現場のマネジャーを務め、間近で仕事をしてきた。

#### 参 考 文 献

- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bazerman, M. H. (1998). *Judgment in Managerial Decision Making* (4th ed.). John Wiley & Sons Inc. (兼広崇明訳 (1999)『バイアスを排除する経営意思決定』東洋経済新報社。)
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Davies, J. & Easterby-Smith, M. (1984). Learning and developing from managerial work experiences. *Journal of management studies*, 21(2), 169-183.
- Dawes, R. M. (1988). *Rational Choice in an Uncertain World*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Dixon, N. M. (1999). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. Gower Publishing.
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49(8), 709-724.
- 淵上克義 (2002)『リーダーシップの社会心理学』ナカニシヤ出版。
- Fuchs, S., & Edwards, M. R. (2012). Predicting Pro-change Behaviour: The Role of Perceived Organizational Justice and Organizational Identification. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 39-59.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Transaction Publishers.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 288-297.
- Hollander, E. P. (1974). Process of Leadership Emergence. *Journal of Contemporary Business*, 3, 19-33.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership Dynamics*. Free Press.
- Kerber, K. W., & Buono, A. F. (2005). Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, October 1.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory. In J. Greenberg, & R. Cropanzano (eds.), *Advances in organizational justice* (pp.56-88). Stanford University Press.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.
- Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management, *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223.
- Morrow, J. L., Johnson, R. A., & Busenitz, L. W. (2004). The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: the overlooked role of a firm's competitive environment. *Journal of Management*, 30(2), 189-208.
- Nisbett, R. E., Borgida, E., Crandall, R., Reed, H. (1976). Popular induction: Information is not necessarily informative. In J. S. Carroll, & J. W. Payne (eds.), *Cognition and social behavior* (xiii pp.290). Lawrence Erlbaum.
- Robbins, D. K., & Pearce, J. A., II. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13, 287-309.
- Schendel, D., Patton, G. R., & Riggs, J. (1975). *Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery*. Purdue University.
- Slatter, S., & Rovett, D. (1999). *Corporate turnaround*. Penguin. (ターンアラウンド・マネジメント・リミテッド (ジャパン) 訳 (2003)『ターンアラウンド・マネジメント: 企業再生の理論と実務』ダイヤモンド社。)
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp.33-47). Not Avail.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5, 207-232.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Weber, M. (1924). Legitimate authority and bureaucracy. *Organization theory: Selected readings*.
- Wolman, C., & Frank, H. (1975). The solo woman in a professional peer group. *American Journal of Orthopsychiatry*, 45(1), 164-171.
- 山崎由香里 (2011)『組織における意思決定の心理』同文館出版。
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of personality and social psychology*, 9(2), 1-27.

## **New leader builds a strategy to recover the performance**

Masanobu Kita

### Abstract

In this paper, focusing on the management crisis, we analyzed the judgments and actions taken by a new leader entrusted to reconstruction and the relationship with the organization members who responded to it, and examined the behavioral style of the leader.

As a result of case study, we were able to confirm the following points.

Under the influence of the representative heuristic, the new leader decided in a top-down style the rationalization plan that overestimated the start dash to survive the company. For the members, this will give rise to a situation where it is not convincing.

Subsequent actions of the leader are consistent with behavior of innovative leadership such as role modeling, schema transformation. It is linked to the characteristics of heuristics such as easy remembrance (recallability) and affinity. If such behavior is taken, there is a possibility of showing synchronicity. Also, leaders will take care to treat everyone equally through specific actions and express sincerity to rationalization measures substantially. In response to such attitudes, members feel strongly about interpersonal justice.

It was suggested that the behavior and attitude of the leader mentioned above will make a stepping stone toward recovery of business performance.

Key words: Innovative leadership, Heuristics, Cognitive bias, Synchronicity, Interpersonal justice