

**「人づくり」にこだわり 70 年**  
**価値あるサービスを生み出し続ける**  
**地域 No.1 企業**

---

- はじめに
  - 著名企業を数多く輩出する「出世の街」浜松
  - 公共交通機関を担う信頼の積み重ねで70周年
  - 空洞化するマチナカを活性化
  - 「赤電」で親しまれる遠州鉄道
  - 地域を支えるのは人。経営方針の4つの柱
  - 多種多様な人が育つ環境づくり
  - 「やрмаいか精神」で新たなチャレンジ
  - 合唱で心をつなぐ。楽器の街、音楽の街ならではの取り組み
  - 未来を担う地域の若者・子供たちとの接点づくり
- 

株式会社エム・イー・エル  
取締役 佐藤 康二  
経済産業大臣登録 中小企業診断士

## はじめに

ものづくりで有名な静岡県浜松市は80万人の人口を擁する中核市。この浜松を中心とする静岡県の西部地域を経営の地盤にもつ遠州鉄道株式会社（取締役社長 斉藤 薫氏）は、鉄道・バスという“公共交通機関”を担う地元発祥の企業。規模的には「小さな会社」ではないものの、地元を大切にし、地元を根を張って生きる「地元企業」です。今回は「地域との共生」を掲げ、地元を活性化する同社の「人づくり」の舞台裏を紐解きます。

## 著名企業を数多く輩出する「出世の街」浜松

ホンダ、スズキ、ヤマハ、カワイ、ローランド・・・自動車や楽器メーカーをはじめとして、数多くのものづくり企業が集まる浜松。浜名湖や浜松城など観光資源にも恵まれ、新幹線や東名高速道路などのアクセスでも便利なこの地域は、人口80万人を抱えて発展する静岡県西部地域の中核市で、県内最大の都市でもあります。

徳川家康が29歳の時に築城した浜松城はのちに出世城と呼ばれ、多くの著名人を生み出してきました。比較的温暖な地域ですが「遠州のからっ風」として有名な北西の強い季節風をうむ土壌で鍛えられた「やらまいか精神」と表現されるチャレンジ志向で全国的にも存在感を発揮してきました。

## 公共交通機関を担う信頼の積み重ねで70周年

首都圏と関西圏のちょうど中間に位置する浜松を地盤とする遠州鉄道グループは、鉄道・バスという「地域の足」を担う公共交通機関である運輸事業を中心に発展を遂げ、今年で創業70周年を迎えます。

公共交通という“公共財”を任されている同社の一番のブランドは、70年の間に積み重ね、培ってきた「信頼」です。その信頼をベースに地域の方々に便利な店舗やサービスを一つ一つ開発し、街の発展と共に成長してきました。

現在では百貨店、食品スーパー、観光・レジャーサービス、不動産、保険、自動車販売、介護等、地域の方々の暮らしに密着した様々な事業を展開し、運輸事業にとどまらない「遠鉄グループ」として、地元へ貢献しています。

## 空洞化するマチナカを活性化

遠鉄グループが営業基盤とする静岡県西部地域は、ものづくりの文化が根を張り、経営基盤や雇用環境が安定していましたが、経営のグローバル化が進み、工場の海外移転等による空洞化の懸念や、大手小売業の地方進出が進み、地元の企業や商店との競争が激化することで、中心市街地であるマチナカの空洞化など様々な課題を抱えています。

そのような中、地元浜松市発祥の企業として、地元こだわりの遠鉄グループは、「人づくり」に注力し、地元就職した多くの社員の雇用を確保し、価値あるサービスを生み出し続けることによって、地域経済に様々な刺激を与えつつ、地元のリーディングカンパニーとして地元再投資し続けることによって地域を支えています。

## 「赤電」で親しまれる遠州鉄道

「新浜松駅」～「西鹿島駅」まで浜松市の南北 18 駅 17.8km を結び、その赤い車両カラーから「赤電（あかでん）」の愛称で親しまれる遠州鉄道の電車は昭和 18 年（1943 年）に 6 社が合併して遠州鉄道が設立される 30 年以上前、明治 40 年（1907 年）の創業。

朝晩のラッシュ時こそ 4 両編成で運転するものの普段は 2 両編成で運転するのどかな路線です。公共交通機関であるこの電車事業とバス事業（路線バス、空港バス、高速バス、循環バス）が同社の経営の根底を支えますが、実際にはこれら運輸事業が同社の売り上げに占める割合は 1 割を切っているのが現状です。

首都圏や関西圏以外はクルマ社会が浸透し、人口減少も重なって全国各地の公共交通機関の利用者はその減少傾向が改善されません。コンパクトシティ構想や、高齢者向けを中心としたコミュニティバスの成功事例はあるものの、全体としては減少の一途です。

このような厳しい経営環境のなかで、遠鉄グループは、事業の多角化を進め、街の変遷や、地域住民のあたらしい価値観を捉え、さまざまなビジネスに挑戦してきました。



<「赤電」と親しみを込めて呼ばれる遠鉄電車とバス>

## 地域を支えるのは人。経営方針の4つの柱

地域との繋がりが深い遠鉄グループは「地域とともに歩む総合生活産業」を共通の理念に、地域の発展に寄与することを最大の使命と捉え、4つの経営方針を示しています。

### ● 地域との共生

地元を根を張る同社にとって、地域の衰退は、企業の衰退を意味します。また目先の利益優先で長期的な視点を欠けば、地域の人たちからそっぽを向かれてしまいます。「地域との共生」とは、価値あるものを適正な価格で提供し続けることではないでしょうか。地域の魅力が高まることで、自社の成長につながることに繋がります。

### ● 顧客本位

商品やサービスの品質向上を続けていく事が「顧客本位」の基本です。言葉だけのお客様第一主義に陥ることがないように、お客様の視点で自分の仕事を見つめ直し、お客様の立場にたって具体的に何が出来るかを考える社員が求められます。社員も地元の生活者ですから、積極的なアイデア提供や工夫改善が期待されています。

### ● 現場主義

遠鉄グループは、製造業ではありませんから、社員の多くは、お客様と直接接する「現場」で仕事をしています。この現場こそ「お客様の評価」の対象となる消費の瞬間です。「現場主義」を貫くことでお客様の期待を読み解き、今後の成長のヒントを掴み取る機会が生まれます。

### ● 社員重視

そして、先に述べた3つを実現するのは他でもない「人」です。パートやアルバイトを含めた社員一人ひとりの活躍が遠鉄グループの評価に直結します。「企業は人なり」と言われるように、社員のやる気・発想・行動力で企業はいかようにも変わる、そんな信念でこの4つの柱が掲げられているのです。

## 多種多様な人が育つ環境づくり

同社では社内・社外の様々な研修や自己啓発、人事異動や新事業プロジェクトなど、様々な仕掛けによって、人が育つ環境をつくっています。

平成24年度～26年度の3カ年におよぶ中期経営計画「バリューアップ2014」においてもその4つの重点政策のなかに「グループ横断的な人材育成が継続的に可能な仕組みづくり」を掲げ、人への投資を鮮明に打ち出しています。特に研修についてはの通り、充実したラインナップを準備し、社員の成長を後押ししています。

### ●階層別研修

内定者への入社前研修をはじめとし、各階層で必要とされる知識とスキルをバランスよく学べる階層別研修は7年目まで毎年連続して受講します。プレゼンテーションやマーケティング、財務研修等、ビジネスパーソンとして成長する過程に必要なプログラムの習得を、入社年次・年齢に応じて実施します。

### ●任意研修

「えんてつ道場」と呼ばれるカフェテリア研修をほぼ毎月開催しています。誰でも気軽に、そして無料で参加できる2時間程度の講座で「気づき」を感じてもらい演習型研修です。「パーソナル・イメージアップ講座」、「図解表現力向上講座」、「声のおもてなしアナウンス講座」、「サザエさんから学ぶマーケティング」など幅広いメニューで「知りたい」「学びたい」気持ちをサポートします。

### ●選抜型研修

「E-MBA 研修」とは、遠鉄の「E」を頭文字に掲げる同社オリジナルのMBAのエッセンスを学ぶ研修です。選抜された将来の経営幹部候補者たちが「財務・会計」「経営戦略」「マーケティング」の各プログラムを体系的に学びます。参加者を選抜することにより、競争意識の醸成と自己研鑽意欲の向上を図っています。

<p>●階層別研修</p> <p>内定者 入社前研修 1年目 新入社員研修 2年目 職場活性化研修 3年目 財務基礎研修 4年目 マーケティング研修 5年目 プレゼンテーション研修 6年目 中堅キャリアパワーUP研修 7年目 コーチング&amp;OJT研修</p> <p>●昇格者研修</p> <p>5級職研修 6級職研修 7級職研修</p> <p>●えんてつ道場(カフェテリア型研修)</p> <p>毎月1回(自由参加・先着順)</p> <p>●選抜・指名型研修</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「遠鉄グループ経営塾」 トップ層 集合研修(6回シリーズ)</li> <li>・「管理職研修」</li> <li>・「経営品質研修」(2コース) 入門コース(6級職) 上級コース(7級職)</li> <li>・「E-MBA」(遠鉄オリジナルMBA型資格:2コース) 経営基礎コース(6級職クラス・選抜型) ・マーケティング・財務・戦略(6回シリーズ) 経営応用コース(基礎コース修了者) ・経営シミュレーション</li> </ul>	<p>●IT研修(IT戦略課が担当)</p> <p>マイクロソフト・ワード研修 エクセル基礎研修 エクセル応用研修 パワーポイント研修 ITアドバイザー養成講座 ITエキスパート養成講座 など</p> <p>●自己啓発</p> <p>Eラーニング 通信教育 資格取得補助 えんてつ文庫(書籍貸出) ビデオライブラリー(ビジネスビデオ貸出)など</p>
---	---

## 「やрмаいか精神」で新たなチャレンジ

遠鉄グループの歴史は、電車やバスに代表される公共交通機関とともにありますが、同社の未来を展望するうえでは、今後ますます多様化する地域のニーズに迅速に答えていく使命があります。

これまでも、歴代の先輩方の努力のもと、時代に適応した数多くの事業にチャレンジしてきました。いまではそのような事業が遠鉄グループの売上の9割を占めるわけですから、もし、このチャレンジを怠っていたら、間違いなく苦境に立っていたことでしょう。

そう考えれば、社員の使命は、今後も「やрмаいか精神」を発揮して果敢に挑戦者として事業開発を続けていくことです。同社ではそのための土台づくり、体制づくりも進めています。

### ●「E-フロンティア」

新ビジネスのエントリー制度、まさしく開拓者になるべく仕組みです。グループ全社員から新規事業のアイデアを広く募集し、常に新しいビジネスを模索し続けます。

### ●「シリウス」

ワークショップ「シリウス」とは、上司推薦等により選抜された中堅社員による5カ月間の演習型の集中プログラムです。メンバーをチーム分けし、それぞれのチームごとに新規事業の企画・立案を行ったうえで、最終的に役員に事業提案のプレゼンテーションを実施します。優秀な企画については実際に新規事業として立ち上げていくという枠組みです。自分のアイデアが実際の遠鉄グループを担う事業に発展する可能性を秘めたチャレンジ精神あふれる仕組みです。

## 合唱で心を一つに。楽器の街、音楽の街ならではの取り組み

遠鉄グループでは、70周年を記念し、これまでの「社歌」に変わる「グループ歌」をつくり、仕事始めにあたる本年1月6日の「遠鉄グループ年賀式」で、そのお披露目の初合唱が行われました。

「いまだき社歌？」と思うかもしれませんが、いまだきだからこそ、こだわったグループ歌を完成させました。社員数が増え、グループの社数が増えることで、どうしても求心力が薄れる面がでてきます。制度や仕組みでその繋がりをつくることもできますが、人はそういう形式がいくら進化しても、仕組みだけで一体感や仲間意識を感じるわけではないのもまた事実です。

作詞は社員に公募したキーワードをもとに作成し、作曲は、地元浜松が生んだ新進気鋭の作曲家である村松崇継（むらまつ・たかつぐ）氏に依頼することができました。

村松氏への依頼が成立した直後に、2014年夏全国公開される予定の「スタジオジブリ」の映画『思い出のマーニー』の音楽担当が村松氏に決定したことが報道され、まさしく絶妙のタイミングでのグループ歌の作曲依頼となりました。これまでもヒット映画や人気ドラマの音楽担当として、知る人ぞ知る存在だった村松氏でしたが、この時機を逸すれば、さらに多忙となることは間違いなく、千載一遇の出会いだったといえるでしょう。

これをきっかけに組織された「えんてつ合唱団」は、忙しい毎日の業務終了後に何度も集まり、歌のレッスンを重ね、村松氏の直接の合唱指導にも恵まれ、すばらしい歌が完成しました。「耳に残りやすい曲、誰でも口ずさめるメロディーをコンセプトとし、従業員だけでなく、『みんなの歌』、『地域の歌』になればいいなと思います」と同社の社内報のインタビューに村松氏がその思いを伝えています。

人と人とのつながりが希薄になりがちで、個人主義に陥りがちな現代にこそ、それぞれの思いを歌にのせる合唱が心に響くのかもしれません。ただ単に「歌をつくった、さあ歌おう」ではなく、様々な研修や登用の仕組み、人が育つ環境づくりを続けてきた同社だからこそ生きるのではないのでしょうか。

## 未来を担う地域の若者・子供たちとの接点づくり

ビジネス以外の場でも同社の取り組みは広がっています。学生向けに「グループ合同インターンシップ」を実施することで就業体験を通じた仕事探しにつなげたり、夏休み等に行う「ちびっこわくわく体験教室」では多くの子供たちとの接点が生まれます。

「パティシエに学ぶ！お菓子作り体験」「ブーランジェに学ぶ！パン作り体験」などの体験学習は、子供たちの興味・関心を刺激することになりますし、自分の長所探しのきっかけにもなります。親子の会話も増えることでしょう。また同社が支援する「遠鉄ボーイスカウト」は結団50周年を迎える老舗のボーイスカウトです。

地域の未来を担う若者や子供たちとの接点づくりは、地域のリーディングカンパニーとしての地域貢献に他なりません。この取り組みの継続こそが、未来の遠鉄グループの基盤ともなります。同社が発行する「えんてつカード」の発行枚数は昨年50万人を超えました。80万人の浜松市をメインエリアとする母数を考えれば驚異的な数字です。

それだけの人が、同社を支持し、また期待をしていると捉えれば、すばらしいことですが、一方で責任重大な数字ともいえます。

\*\*\*\*\*

70周年を超え、80周年、100周年と、地域と共に歩む同社は、これからも変革をつづけ、地域の期待を実現していく必要があります。その基盤の人づくりへの投資もまた

ます続くことでしょう。地域で生きる企業のモデルケースとしての同社の今後を楽しみに  
したいと思います。

株式会社エム・イー・エル 取締役 佐藤康二  
〒103-0014 東京都中央区日本橋蛸殻町 1-30-5 いずみ日本橋ビル 1 階  
TEL : 03-3662-6101 / FAX : 03-5651-3511  
ksato@mel-con.co.jp  
(複写・再利用等は一言ご相談ください)