



①9 鉄道・航空業界

インフラを支える顧客志向と、時代を先取り変革する力

溝上憲文 ジャーナリスト

輸送人員減で事業は多角化へ

安定産業といわれた鉄道業などの国内運輸業界も少子高齢化や人口減少の影響を受けている。鉄道旅客輸送人員は、歴史的には1960年代以降のモータリゼーションによる落ち込みに加えて、近年は少子高齢化と景気後退による低迷を余儀なくされている。

旅客輸送の輸送機関別分担推移を見ると、1970年に約50%を占めていた鉄道は90年に約30%にまで落ち込み、2000年以降は27%台で低迷している(国土交通省「陸運統計要覧」)。また、近年の旅客輸送人員は08年度の約230億人から10年度は約226.7億人に減少している(国土交通省「鉄道輸送統計年報」)。

鉄道業界の売上高(主要51社)も07年度の144兆円から国内不況の影響を受けて09年度13.4兆円にまで下がり、51社中41社が売上高前年度割れを記録している。将来に対する鉄道各社の危機感も高く「人口減少に伴う経済規模の縮小が懸念される中で、当社としては、このまま縮小均衡に陥ってはいけ

ないという思いが強い」(東日本旅客鉄道人事部採用グループ・鎌田統課長)という認識を抱いている。

また、沿線の人口減少と鉄道各社の競合が激しい関西圏では、06年に阪神電気鉄道グループと阪急電鉄グループが経営統合する事態も起きている。阪急電鉄人事部の井場睦之調査役は「少子高齢化の中で沿線の人口が減少し、鉄道事業が決して明るい産業ではないのは事実。経営統合により両社の事業を子会社化し、経営の効率化を図るなど厳しい環境にある」と指摘する。

鉄道事業が伸び悩む中で各社が注力している一つが周辺事業の開拓と拡大である。東日本旅客鉄道(JR東日本)は鉄道、生活サービス、IT・Suicaの3つを柱に事業展開している。輸送改善工事による鉄道事業のブラッシュアップを図るほか、鉄道以外の2事業の拡大を積極的に推進してきた。ルミネ、アトレなどの駅ビル開発や駅ナカビジネスを展開する一方、01年に「Suica」サービスを開始、04年からは電子マネーサービスが加わり、その利便性を生かしてコンビニをはじめとする利用店舗の拡大

を図ってきた。

その結果、07年度の連結の営業収益は運輸業以外の事業が31.3%を占めるまでになり、08年3月に発表した「グループ経営ビジョン2020」では2017年度までに4割にすることを目指している。

一方、阪急電鉄も鉄道の中核とする都市交通事業以外の不動産事業、エンタテインメント・コミュニケーション事業、流通事業などを積極的に推進。売上高比率も都市交通事業が約4割、不動産事業が約3割、ほかの事業が3割を占めるなど「鉄道以外の事業の比率が相対的に高くなってきている」(井場調査役)状況にある。

発着枠や価格を巡る競争激化

鉄道以上に経営環境変化が著しいのが航空業界だ。鉄道と同様に少子高齢化により国内の航空需要の拡大は期待できない。加えて2010年1月には日本航空が会社更生法の適用を申請し、経営破綻に陥る一方、世界同時不況や震災や原発事故の影響で旅客数が減少している。もう一つの変化は2010年以降の羽田空港や成田空港の再拡張に

伴う発着枠拡大による競争激化である。

「2015年にかけて発着枠が大幅に拡大し、国内外の航空会社の参入による競争がさらに激しくなる。特に格安航空会社(LCC)の参入も増えるなど、航空業界は大きな転換点を迎えている」(全日本空輸人事部・友松亜弓氏)

一方、世界の航空市場は規制緩和による激しい競争が続いており、昨年11月の米航空3位のアメリカン航空の破綻に象徴されるように業界の再編が相次いでいる。規制緩和による路線拡大と価格競争の中で、国内航空会社も決して安泰とはいえない状況にある。

全日本空輸(ANA)の成長戦略は国内シェアの維持・拡大と国際線のグローバルマーケットでの需要拡大だ。国内では需要に合わせて大型機から中型機へシフトし、その分運航回数を増加することによるフレキシビリティの増大と国内他社とのネットワーク化による利用客の拡大を図る。一方、国際線では「グローバルマーケットでANAを購入いただける環境を整えることにより、たとえばアメリカへの直行便のないアジアの人がANAを使って成田経由で行くという需要も期待される。あるいは海外の訪日客を呼び込み、国内もANAを使ってもらうという営業にも力を入れている」(友松氏)。

また、ANAは海外の会社と共同で自らLCCを設立。国内外のマーケットにおいて「既存のお客様以外の潜在需要を掘り起こし、新しいお客様を獲得していく」(友松氏)戦略である。

顧客志向、誠実さ、変革力

経営環境の変化は、事業の変革と成長に向けて既存の社員に意識変革を求



鎌田 統
東日本旅客鉄道 人事部
課長 採用グループ



井場睦之
阪急電鉄 人事部
調査役



辻 武之
阪急電鉄 人事部
調査役



友松亜弓
全日本空輸 人事部

めるとともに、新卒学生への期待値も大きくなっている。ANAは「挑戦する人材の創造」をグループ人事理念として掲げる。社員一人ひとりが自らの成長に挑戦し、それが一つにまとまることで強いANAグループを作り、お客様の感動につながるという考えだ。それを支える3つの指針がCSマインド、フロンティアスピリット、チームスピリットである。

「私たちは日本で2番手の航空会社として、挑戦者としてお客様に喜んでもらえる新しいことに半世紀にわたりチャレンジしてきた歴史があり、フロンティアスピリットを重視している。また、パイロットや地上職など様々な職種の社員が日々お客様と接しており、それぞれが役割をしっかりと担うというチームスピリットこそが大事であると考えている」(友松氏)

この3つは学生に求める資質とも重なる。求める資質・能力は「顧客志向」「変革力」「人間力」の3つ。

「安全運航や定時運航のベースとなる誠実さ、堅実さに加えて今後求められるのは、変化のスピードに対応できる変革力。自らがイノベーターとなり、自分で何かを変えたい、こうしたいという思いが実現できる会社であり、そういう人に入ってほしい」(友松氏)

何かを実現するには「人間力」が不可欠だ。チームの中で自分の役割を見出し、人を惹きつける魅力をもち、それで

いて自分の意見をしっかりと主張できる個性豊かな人物だ。

JR東日本は「信頼される生活サービス創造グループ」をグループ理念に掲げる。その上で同社が重視しているのが責任感と使命感だ。今回の東日本大震災では同社の鉄道も被災したが、鉄道事業の社会インフラとしての重要性を再認識させられる契機にもなった。そうした社会の信頼に応えられる責任感と使命感は同社の根底にある基本的価値観である。

学生にも責任感と使命感を求めており、それを裏付ける人柄としての「誠実さ」を第一に掲げる。これに加えて重視しているのが「好奇心」と「コミュニケーション能力」だ。

「鉄道事業のブラッシュアップや新しい事業に挑戦していくには、何か新しいことをやりたい、世の中をこのように変えていきたいというあふれるような内発的な好奇心があるからこそできる。過去の良きものを大事にすることはいいことだが、それだけではなく本当に守るべきものを守り、時代の変化に合わせて積極的に変えていくべきものは変えていく。それが何かを考えるうえで重要なのが好奇心だと思う」(鎌田課長)

同社が求めるコミュニケーション能力は、単に愛想が良いとか人あたりが良いことを意味しない。鎌田課長は「論理的思考力に裏打ちされたコミュニ

ケーション能力」と指摘する。

「当社はお客様の数も多く、組織も大きい。一つの企画や施策が及ぼす範囲が広い中で仕事をしていくには、企画そのものがすばらしくても、それを受け入れてもらうための論理的思考力に裏打ちされた説明力、コミュニケーション能力が重要な要素になる」

顧客志向や誠実さといった価値観は運輸業に共通する。阪急阪神ホールディングスが掲げる価値観も「お客様原点」「誠実」「先見性・創造性」「人の尊重」の4つだ。先見性・創造性とは、時代を先取りする精神と柔軟な発想を意味し、ANAの変革力、JR東日本の好奇心にも通じる。

阪急電鉄が総合職に求める資質は「誠実さ」「行動力」「遊び心」の3つだ。お客様や内部の社員との信頼関係を築きつつ、より良いサービスを生み出して

行くうえで誠実であることが重要だという認識である。遊び心は鉄道事業を中核としながらも「宝塚歌劇」をはじめ文化事業を展開する本社ならではの言葉ともいえる。

創業者である小林一三が唱えた「進取の精神」は同社のDNAとして受け継がれ、日本で初めての「自動改札機」の導入など常に新しいサービスを生み出してきた。「小林の言葉に『職務は愉快に務めよ』というのがある。遊び心があるからこそインフラの会社であってもエンタテインメントをはじめ新しい事業に取り組んできた。地道な仕事でもそこにおもしろさを見出し、リーダーとして工夫しながら社員やお客様に+αの価値を提供していくことが大事であると考えている」(辻武之人事部調査役)

学生の個性や資質をじっくり見極める

航空や鉄道業は運行・運航や各種サービスを提供する専門技能をもつ多くの社員で構成される。そのため職種別の採用を実施しているANAは総合職事務職と総合職技術職、自社養成パイロット、客室乗務職、カスタマーフロント職の5つ。客室乗務職とカスタマーフロント職は契約社員。総合職事務職・総合職技術職の採用数はそれぞれ2010年度39人・48人、11年度24人・42人、12年度入社予定は30人・50人。自社養成パイロットは10年度44人、11年度37人、12年度44人、11年度37人、12年度44人(以下表参照)。

一方、鉄道業界も総合職のほかにも鉄道事業にかかわる現業職など複数の職種に分かれる。JR東日本は大きく二つの採用形態がある。広範なビジネスフィールドで活躍することを期待しているポテンシャル採用(総合職)と、各支社エリアで地域に密着して鉄道事業の第一線で鉄道事業のプロとして活躍することを期待しているプロフェッショナル採用である。総合職の採用数は2010年度196人、11年度187人、12年度入社予定は160人(プロフェッショナル採用は表参照)。阪急電鉄は総合職、運輸現業職、鉄道技術職、事務職の4つ。総合職の採用数は2010年度19人、11年度21人、12年度入社予定は21人(運輸現業職は表参照)となっている。

各社の総合職の選考プロセスに共通する最大の特徴は、エントリーシートや面接を工夫し、学生の資質をじっくり見極めようという姿勢だ。ANAの総合職事務職のエントリーシートは空欄のフリースペースに自分らしさを表現し、郵送するというものだ。

「証明写真はいらさない。昨年フリースペースの中に自分らしいスナップ写真を貼り、大学時代に最も力を入れたこと、目指す社会人像を表現するというものだ」(友松氏)

書類選考後の面接では、エントリーシートに表現されたものを質問しながら掘り下げていく。昨年の面接は1次～4次まで。1次面接の対象者は数千人。約1時間かけて5～6人のグループディスカッション以外にグループ面接も行う。グループディスカッションだけでなくグループ面接も行うのは「優秀な学生を見逃さないようにするため」(友松氏)という。2次以降は複数の面

接官が学生1人を面接。また、3次面接の前に個人別に違う課題を与えたプレゼンを実施し、対応力や柔軟性を見ている。

総合職技術職もプロセスは基本的に数回の面接であるが、グループディスカッションを最終面接で行い、また、面接の途中で理数系の筆記試験を実施している。自社養成パイロットのプロセスは面接のほか、シュミレーターを使用した航空技能試験など高度の専門試験を課している。

JR東日本の書類選考後の面接は複数回にわたって行われる。昨年は1次面接から学生1人を対象に行った。以前はグループディスカッションや集団面接を実施していたが「学生一人ひとりのパーソナリティをしっかりと見たい」(鎌田課長)という思いがある。

阪急電鉄の昨年の総合職採用面接は3次まで。だが、1次面接は最初に2人の面接官による複数の学生を面接後、今度は別の2人の面接官による複数面接を行う。2回行うのは「学生によって希望する事業が違うので、異なる事業の担当者が面接すると同時に、学生も複数の面接官と接する中で弊社のことを判断してもらいたい」(辻調査役)という狙いがある。

2次以降は学生1人が対象であるが、2次面接では、できるだけ複数の目で見極めたいとの趣旨から1次と同様に面接官を違えた2回の面接を実施している。

面接ではエントリーシートに記された内容について掘り下げた質問を繰り返しながら人物を見極めていく。JR東日本は面接ではあくまでもエントリーシートの中身を読み込んだうえで「例えばサークル活動の役職や活躍したこと

を書いている、その実態はどうだったのか、本当に乗り越えた困難な経験や、感じたこと、体得したものは何かについて掘り下げていくことによって、その人のもつ個性を見極めている」(鎌田課長)という。

阪急電鉄も同様にエントリーシートを重視する。昨年のエントリーシートの課題は「どんな場面で悔し涙を流したか」である。面接では「勉強でもクラブ活動やアルバイトでもいい。困難なカベにぶち当たり、どれぐらいやり切ってきたかを意識した質問を投げかけて深掘りしていく」(井場調査役)という。

ANAの友松氏も「エントリーシートに表現された内容が必ずしもすばらしいものである必要はない。その経験を通じての気づきがどういふもので、どのくらいのレベルのものであったのかが最も大事なポイント。その経験が当社に入っても生きるものなのかどうかを見ている」と指摘する。

昨年の面接のポイントは、即戦力ではなく、あくまでポテンシャルを重視することを面接官に求めたという。

「現場で働く社員はどうしても、この学生はすぐに使える良い後輩になりそうだなという目線で判断しがち。今年はそういう目線は捨ててくださいと強調した。この学生が10年後に当社でどれぐらい活躍できるのか。その姿を想像しながら面接してほしいと伝えた」(友松氏)

大学時代ならではの学問と経験を

最後に学生および大学教育のあり方について意見を聞いた。ANAの友松氏は「今の学生は表面上はとても優秀であり、堅実だと思うが、もっと卒を踏

み外すくらいの驚くようなことをやってもいいのではないか。自由な時間がある大学時代に、失敗してもいいからのびのびとやれるおもしろい経験をしてほしい」と学生にエールを送る。

また、各社の担当者に共通するのは、いわゆる就活テクニックではなく、専門的学問の研究をはじめ大学時代にしかできないことをしっかりと学ばせてほしいというものだ。

「今改めて感じることは、学生時代に必要なのはやはり体系だった学問を学ぶことではないか、ということ。学問の一領域においてキャリアについて勉強することは否定しないが、それは決して小手先の就活テクニックを学ぶことではない。エントリーシートの書き方よりも、その根底にある論理的思考力や文章作成能力などの基本を徹底して学んでほしい」(鎌田課長)

「会社では、やはり上司や先輩に魅力がなければ、あの人のようになりたいとは思わない。大学でも同じだと思う。学生がある分野の専門家である先生のようにになりたいと思うような魅力的な存在になることが必要だ。大学の中にいる先輩や教員が人間力のある魅力的な人であれば、学生も学問に打ち込むようになるのではないかと。教えること、教育の意味を問い直すことで何かに打ち込める学生を育ててほしい」(辻調査役)

もちろん、学生にとって重要な時期を就職活動に費やさなければいけないのは採用する企業側にも責任の一端はある。企業が求める資質・能力を大学時代にどのように涵養していくのか。そのヒントとなる企業の意見にも真摯に耳を傾けることも必要だろう。 ■

東日本旅客鉄道 (人)			
	2010年4月入社	2011年4月入社	2012年4月入社予定(内定者)
ポテンシャル採用	196	187	160
プロフェッショナル採用	1240	1178	未定
合計	1436	1365	未定

数値は大卒の新卒採用数。

阪急電鉄 (人)			
	2010年4月入社	2011年4月入社	2012年4月入社予定(内定者)
総合職	19	21	21
運輸現業職	大学	31	18
	専門	2	1
	高校	40	21
鉄道技術職	高専	4	4
	高校	-	-
事務職	短大	-	2
合計	96	67	81

全日本空輸 (人)			
	2010年4月入社	2011年4月入社	2012年4月入社予定(内定者)
総合職事務職	39	24	30
総合職技術職	48	42	50
カスタマーフロント職	153	37	80
自社養成パイロット	44	37	未定
客室乗務職(新卒)	253	206	400
客室乗務職(既卒)	-	302	未定
合計	537	648	未定