

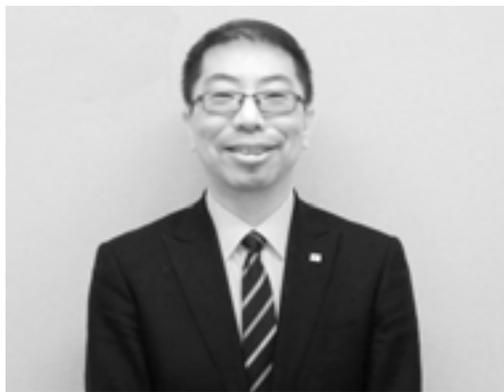
乗務員待遇向上と顧客サービス向上で タクシーの地位を高めた企業家 青木定雄翁の事績を訪ねて

〈取材協力〉エムケイ 株式会社 (京都市南区西九条東島町63-1)

青木定雄翁(本名、俞奉植、1928-2017)は韓国慶尚南道の生まれ。15歳で来日し、立命館高校、立命館大学に学び、末川博総長から教わった毛沢東の言葉「誠心誠意、人民に奉仕しなさい。困難なときには大衆の中に根をおろしなさい」を生涯の信条とした。タクシー事業を通じて、自分や身内のためではなく、広く社会に奉仕することで、在日朝鮮人として日本社会に何かを残そうとした。青木翁の事績は母国、韓国でも高く評価されており、韓国MBCアナウンサー室長だった崔季煥らは2003年に『人が動く—MKタクシー青木定雄の成功哲学』を著している。国内の伝記本も加えて参考にしつつ、エムケイ株式会社・経営企画部次長の東真一さんに、青木翁の生涯を解説していただいた。

■MKタクシーの創業

青木は苦学して立命館に通った。しかし、1951年、学資が続かなくなって大学を



経営企画部次長・東真一さん

中退。その後、さまざまな仕事を転々とし、1957年に、経営の行き詰まった永井商店というガソリンスタンドの経営を引き継いだ。永井石油、現在のエムケイ石油である。1960年には、知人に勧められて、ミナミタクシーを設立。売り物の燃料を利用する形でタクシー事業をはじめた。1963年には桂タクシーの経営権も手に入れ、ミナミのM、桂のKから、以後、MKタクシーと名乗るようになった。

ミナミタクシーの立ち上げに際して、10台の車の乗務員として24人を採用した。昼夜勤10人ずつに、休日の交代要員を加えた

人数である。応募者はすぐに集まったが、採用後の彼らは、しばしば無届けで遅刻欠勤を繰り返した。あらかじめ連絡してくれれば代替りの乗務員を手配することができるのだが、何度注意しても、黙って休んでしまい、そのたびに、せっかくの車を遊ばせてしまうことになった。

「そんな連中は解雇すればいい。乗務員はしょせん消耗品だ」、同業の先輩経営者はそう言ったが、そんなことはできない…と青木は思った。1軒1軒を家庭訪問すると、四畳半一間の狭いアパートに家族全員が雑魚寝していて、夜勤帰りの乗務員が寝ているそばで、子供が騒いでいた。夕方の出勤時刻になっても眠気がとれず、「今日は、仕事は無理。休もう!」とそのまま布団に潜り込んでしまう…というのが実態だった。

青木は土地を購入し、単身者用2DK、妻帯者用3DKの社宅を建て、ドライバーたちをそこに住ませることにした。社宅近くで車庫の認可を取り、そこから直行直帰することを認めた。それ以来、無断の遅刻欠勤は激減した。

■危険運転と乗車拒否の解消

当時は高度成長の真っただ中で、都市に人口が集中し、タクシーの需要がどんどん高まっていったが、供給は圧倒的に不足していた。乗務員たちは「神風タクシー」と呼ばれる猛スピードで、多くのお客をさばこうとし、条件の良いお客を選ぼうとして

乗車拒否が横行した。それでもお客が減ることはなく、乗務員が少々横柄な態度をとっても、タクシー



青木定雄翁肖像

会社の経営にひびくことはなかった。

しかし、タクシーとお客の本来あるべき関係を考えれば、危険運転や乗車拒否がいつまでも許されるはずはない。乗務員に危険運転や乗車拒否をさせないためには、彼等の処遇条件を高めることだと、青木には思えた。十分な収入が保障されれば、あえて危険運転や乗車拒否はしないだろう。もっと丁寧に應對し、もっと相手の心にひびくサービスをするようになる。そうなれば、世間のタクシーに対する見方が変わる。世間からの評価の向上は乗務員の意識をさらに高め、さらなるサービス向上につなげていける。青木は、そのスパイラルアップに生涯をかけた。

1969年、「MKシステム」と呼ばれる乗務員の処遇システムの実施を決めた。乗務員は歩合給が基本で、他社は水揚げの40%程度を賃金として支払っていたが、青木は水揚げから燃料や車の償却費などの経費を差



ありがとう運動

し引いた残りの最大83%を支払うと決め、残りの17%を事務職員、社長、会長の給与に回すことにした。このために当初は、社長、会長の給与は乗務員よりも低かった。

「MKシステム」では、乗務員が経費を節約すれば賃金がアップする。このために彼らは経費節減に励み、急ブレーキや急発進を避けて、燃費を意識した運転を心がけるようになり、危険運転が減少した。

青木はさらに、乗車拒否をしてはならないと厳命し、1人ひとりに30万円の保証金を会社に預託させた。彼らが禁を破り、その結果、会社が営業停止になったり、警告を受けたときは、その中から会社の損害を弁済することをルール化しようとしたが、これは労基局の指導で実現しなかった。MKはこうして乗車拒否しない、安全運転に徹するタクシーという評判を築いていった。

当時、乗務員にもその家族にも、タクシー乗務員という仕事を恥ずかしいと思う気持ちがあった。その解消を目指し、青木は乗務員の妻たちによる「MK婦人会」を組織して会社方針への理解を求めた。MKタ

クシーの評判が少しずつ高まっていく様子は家族にも共有され、「MKシステム」が外部労働団体から批判されたり、後にMKがタクシー運賃値下げ運動を展開したときに、婦人会は街頭に立って市民に理解を訴えるビラをまくなど、活発な活動を展開した。

■挨拶運動を展開する

それまでのタクシーでは、乗務員がお客に挨拶をするということにはなかった。黙ってお客の前に車をつけ、お客のほうが「〇〇までお願いします」と頼み、目的地まで黙って走って「〇〇円です」と料金を告げ、その金額を受け取るだけだった。

1971年、そんな中で、青木は「ありがとう運動」を展開した。挨拶は人間関係のベースであり、挨拶を抜きにしてそれ以上にサービスを深めることはできない。そこで、乗務員に次の4つの挨拶を義務づけ、お客様に向かって、乗務員がこの挨拶を怠った場合は料金はいただきませんと宣言した。

「ありがとうございます」

「MKの〇〇でございます」

「どこまでいらっしゃいますか？ 〇〇までですね」

「ありがとうございました お忘れ物はありませんか？」

乗務員たちは、当初、このルールに反発した。しかし、みんなを集め、会社近くの鴨川の畔で、大きな声で挨拶の発声練習を繰り返すうちに、抵抗感は次第に薄れてい

った。この発声練習は京都市民にもよく知られるようになり、MKは他社のタクシーとは違うという評判が広がった。

■タクシーの事業領域を広げる

タクシーというのは、お客様を待ち受けて目的地まで送迎するビジネスである。しかし、同業他社に追いつき追い越すには、ただ待ち受けるだけでなく、こちらからニーズを掘り起こしていかなければならない。そこで、1972年に「タクシーを市民にかえす運動」をはじめた。

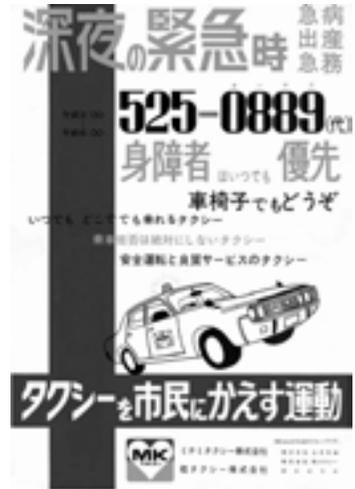
最初に着眼したのは身体障害者への対応だった。身体障害者に対する乗車拒否はその後も根強く残っていた。身体障害者を乗せるには、乗降を介助しなければならず、車椅子を折りたたんで収納するなど、乗務員の負担が少なくなかったからである。

そこで、1975年、身体障害者団体の代表を本社に招き、「以後、MKタクシーは身体障害者を乗車拒否しません。身体障害者には優先乗車していただきます」と宣言した。さらに乗務員1人ひとりと面談して、このキャンペーンへの協力を求め、タクシーのドアに「身体障害者優先。車椅子でもどうぞ」というステッカーを貼った。当初は出庫後にステッカーを外し、入庫直前に貼りなおす乗務員が少なくなかったが、市民の中から「MKはよく頑張っている」「すごい」という評判が伝わってくるようになると、全乗務員が、身体障害者優先を積極的に実

行するようになった。

次いで、自社のガソリンスタンドに深夜ステーションを開設。無線配車が普及する前の

時代であっ



タクシーを市民にかえす運動のポスター

たので、タクシーを待機させ、市民からの電話要請で急病、出産、急用などに対応した。1978年には、全乗務員に日本赤十字社の救護員資格を取得させ、救急のためにタクシーを利用する人たちのニーズにいつでも対応できる体制を整えた。

1973年には、市営バスの代行運転も行った。下水道工事のために大型バスが通行できなくなった区間に、市の交通局からの要請で市営バス代行タクシーを走らせた。これもMKを市民に大きく近づけることになった。

お客様に奉仕するタクシー乗務員というイメージを明確化するために、1974年から乗務員にユニフォームの着用を義務づけた。1983年には、それをデザイン料1000万円のモリハナエ・デザインのものに一新した。

1991年には、京都府宇治市で全国植樹祭が開催され、これに出席する天皇皇后両陛下に随伴する国務大臣ら200余名のJ R京

都駅から宇治までの送迎業務を受託した。受託に際して、保安、警備、車両整備、乗務員のマナーなどについて、1年に渡って万全の準備をし、無事に任務を達成。このことも世間のMKのイメージを引き上げ、乗務員たちに自信を深めさせた。

京都には多くの外国人観光客が訪れる。その外国人観光客に対応するために、1985年から英会話ができ、英語で観光案内できる乗務員の養成をはじめた。1990年には英会話資格認定試験を導入。1992年からは、成績優秀者若干名をロンドンに留学させており、これは現在まで続いている。

並行して、観光ガイド研修を実施した。タクシーによる観光案内のほか、ジャンボハイヤーによる修学旅行対応の拡充、VIP送迎のためのハイヤー部門設立。これら業務に対応するために、1993年から大卒乗務員の定期採用を開始した。現在のMK京都の乗務員約1400人の1割弱、ハイヤー部門の4割以上が定期採用の大卒で占められている。

■運賃値下げ運動

タクシーの運賃は、1970年代半ばのオイルショック期以降、2年に1度くらいの頻度で値上げされていた。タクシーの全走行距離のうちお客を乗せて走行している距離の割合を実車率というが、タクシーが値上げをすると利用を控える人が多くなって実車率が下がる。しばらくして実車率が回復

すると、また値上げするということを繰り返していた。値上げは、実車率が下がったことによる乗務員所得の目減りを補うものだったが、青木には、値上げによる実車率の目減りのほうが問題なのではないかと思われる、1981年「タクシー料金値上げ反対」を掲げて反対運動を展開した。

当時は、同一地域同一運賃というルールがあり、1社が値上げに反対すると他社も値上げできなくなる。そのため、MKは同業他社と陸運局からもものすごい反発を受け、やむを得ず値上げに同調せざるを得なくなった。しかし、値上げによって案の定、実車率が大幅に下がったため、元の運賃まで値下げすることを申請。陸運局はそれを却下した。青木は、それを受けて、値下げ申請の却下は不当であるとし、1983年、運輸省（現国土交通省）を相手に大阪地裁に行政訴訟を起こした。

1985年、一審判決は「同一地域同一運賃を原則とするタクシー行政は自由競争を阻害し、独禁法違反の疑いがある」としてMKの主張を全面的に認めた。国は大阪高裁に控訴したが、控訴審でも国の敗色は濃厚となり、1989年、高裁は和解を提案し、MKはそれを受け入れた。1993年、運輸省はMKに対して全国ではじめての運賃値下げの認可を行った。

この裁判がきっかけとなって、タクシーの規制緩和がすすんだ。2002年、道路運送法が改正され、タクシー事業は免許制から

認可制になり、台数制限が撤廃され、運賃は不当なもの以外は認可されるようになった。現在は各地で、複数の運賃のタクシーが走るようになっている。

2000年、青木は経営難に陥った韓国系信用組合、京都シティ信用組合（現近畿産業信用組合）を引き受けて、MKを退いて会長に就任した。1年で48億円の黒字に転換した手腕が高く評価されたが、2013年に退任。2017年に88年の生涯を閉じた。

昨年2020年、MKは60周年を迎えた。ミナミタクシーの10台からはじまったタクシー事業は、京都のほか、東京、神戸、大阪、



タクシー運賃値下げ運動

名古屋、福岡、滋賀、札幌の8都市に広がり、現在は全国で2000台のMKタクシーが走っている。

※本稿の執筆に当たっては次の図書を参考にしました。崔季煥ほか著、井尻昭夫監修『人が動く—MKタクシー青木定雄の成功哲学』（西日本法規出版、2004）／中村元一ほか著『ハイ、MKタクシーの青木定雄です』（ダイヤモンド社、2004）／加藤勝美著『「起業家」成功の秘密』（東都書房、1984）

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中