

「輝く職場のつくり方— 新幹線清掃会社は こうして最強のチームに変わった」 ～どんな会社にもできる“奇跡の職場”のつくり方～



2017 年 7 月 7 日（金） ホテルニューオータニ高岡

「輝く職場のつくり方—新幹線清掃会社は こうして最強のチームに変わった」 ～どんな会社にもできる“奇跡の職場”のつくり方～



合同会社 おもてなし創造カンパニー 代表
元 ㈱JR東日本テクノハート TESSEI 専務取締役

矢部 輝夫 氏

はじめに

ただいまご紹介いただきました矢部でございます。よろしくお願いします。プロフィールにありますように、鉄道マンを40年やってきました。本日お話するTESSEIは、昔の名前を鉄道整備株式会社と言い、昭和27年にできた国鉄で初めての清掃請負会社です。その鉄道整備株式会社の略称がテッセイと言われており、会社の名称を変えてもそのままTESSEIとなりました。

「鉄道マンというのは、融通が効かないんですよ」とよく言われます。皆さんも本当に融通が効かないというイメージをお持ちではないかと思いますが、これは理由があるのです。私は首都圏の司令部長をやっていましたが、今この瞬間にも首都圏では約700本の列車が運行しています。そして、首都圏で1日に働く社員数は12,000人です。12,000人の社員が連携しながら列車を動かしており、人身事故等があった場合にはご迷惑をおかけしますが、通常は定時どおりに運行しています。この日常を実現するためには融通を効かせるとまずいのです。融通を効かせると列車がどう動くか分からないことになる、ですから融通が効かないというのは職業病でもあるのです。

私は安全問題を専門にやってきました。色々な事故を見ながら、色々な対策を行ってきました。安全屋ですから、考え方も固いと思われれます。「融通が効かなく、考え方も固くて、どうしてTESSEIに来てこんなことを行えたのですか」と聞かれますが、その時に私は「安全をやってきたからできるんですよ」とお話をさせていただいております。安全問題を対処してきた中で、培ったノウハウをTESSEIで活かしてきたのです。

I 働く誇り 私が押した「やる気」のスイッチ

今日は「輝く職場のつくり方」のために実際に行ってきたこととお話しいたします。

まず「働く誇り」です。このようなお話をすると、「我々は誇りを持っているので、誇りの話は抜きにしてやってください」と言われるケースがあります。その時に、私が「皆さん、何に誇りを持っているんですか」とお尋ねしますと、皆さん「こういうすごい会社に入って働いている」。そして、「素晴らしい商品を作っている」とおっしゃられます。しかし、本日お話しする「働く誇り」は、そういった誇りとは少し違います。

奇跡の職場、そういうふうと言われるようになりましたけども、それを作るためにいろんなことをやってきました。そのキーワードの1つがこの「働く誇り」です。

現場の第一線で私が色々なことを行う訳にはいきませんから、私が行った「やる気」のスイッチを押すということをお話ししたいと思います。

(1) 7 minutes miracle

6年前にアメリカのCNNが TESSEI を取材し、全世界に発信してくれたビデオをご覧になっていたかと思います。

(ビデオ上映)

こうして毎日毎日、東京駅でお仕事を行っております。1日に168本と字幕が出てきましたが、168本というのは出ていく列車の本数だけです。入って来る列車もありますので実際には2倍、車両基地、車庫に入れて清掃をする列車もあります。それを全て合わせますと、1日に400本の列車でお仕事をしています。

我々は、新幹線清掃の専門会社です。会社全体では900名弱ですが、パート社員の比率を私が12年前に来た時の50数%から今は40%まで落としてきています。「人は城、人は石垣」と言いながら、最近是人をコストパフォーマンスの一種としか考えてない風潮もあります。これはやはりまずいと考え、コストアップをできるだけ抑えながら、世の中と逆行し私は正社員を逆に増やしてきたのです。

それともう1つ、マスコミに取り上げられた影響もあり、若い人がどんどん入社してくれるようになりました。しかし、マスコミを見て入社してくれる若い人は、残念ながら入社して3日も経つと現実が分かるのか出てこなくなる場合もあります。それでも、若い人が入社するようになり平均年齢も下がってきて、平均年齢は50歳になりました。海外の方が視察に見えられた際に「お掃除の人たちが、それもパート社員が半分近くいて、平均年齢も低くはないのにどうしてこんなことができるんだ」とよく驚かれます。

「7 minutes miracle (セブンミニッツ・ミラクル)」。先ほどのビデオに出演していた女性キャスターが初めて言ってくれました。「7分間の奇跡」。どういう意味かと言うと、JR東日本の新幹線は東京駅で折り返しますが、物理的な容量の関係で滞在時間は12分しかありません。12分のうち、お客様が降りられるのに2分、乗られるのに3分見込んでいます。ですから残り

は7分しかない。この7分間を指して「7 minutes miracle」と言っています。



7分の間に一連の作業を行います。基本的には1両を1人で担当します。グリーン車は3人で担当しますが、普通車は全部1人。新幹線の普通車の1両は100席ありますので、100席のテーブルを1人で全部拭きます。以前は拭いていなかったのですが、みんながお客様のためにどうしようかと話し合ううちに、一人が「全部拭こう」と言い出したんです。じゃあ、拭こうじゃないかということで、今は拭くようになりました。拭くだけではなく床掃除、ゴミ出し、椅子の転換。さらには窓際の掃除、シーツの取り替え。それらを全部1人でやります。

我々が、東京駅だけで作業する座席数は1日に17万座席です。年間では6,000万座席を超えます。一方でクレーム数については、私が来た当初は年間40件～50件という状況だったのですが、今では年間5件～6件にまで激減しています。この5件～6件についても、新幹線が遅れている時には遅れを吸収するためにJR東日本から「椅子を回転させて、大きなゴミだけ回収してすぐに発車可能としてほしい」と指示が来るのですが、そのタイミングに集中しています。この残っているクレームについても何とかしていかなくてはいけないと色々取り組んできましたがなかなか難しく、今は後輩に引き継ぎ一生懸命努力してもらっています。

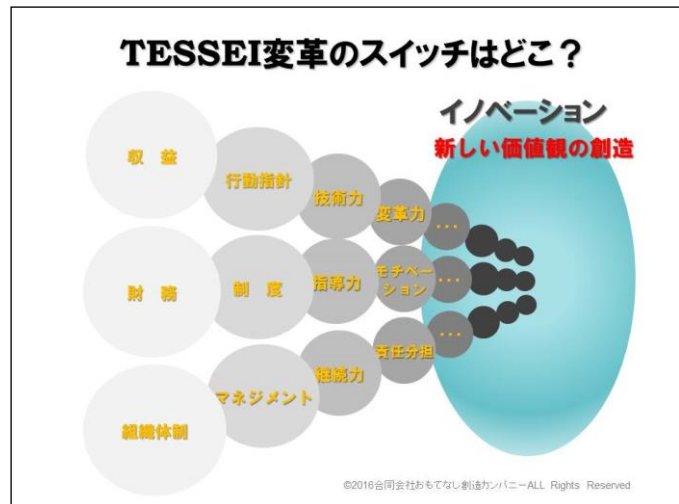
シックス・シグマという新幹線の指標（100万回の作業を実施しても不良品の発生率を3.4回に抑えることを目標とする）がありますが、それどころではありません。新幹線は16両編成の場合長さが400mになります。400mの長さの新幹線を1チーム22名の2チーム、44名で対応します。7分全てを使うと必ず新幹線は遅れます。1分遅れたら事故ということで処理されますから厳しいのです。ですから7分使わないで、44名で実際には5分30秒で、それも完璧に対応することが必要とされています。

(2) TESSEI 変革のスイッチ

なぜこんなことができるのか。私が12年前に来た当時のTESSEIは、問題の多い会社でした。

予算も5年間で大幅に削られていき、経費削減の施策ばかりを優先して行った結果、負のスパイラルに陥ってしまっていました。そのような状況の中でTESSEIに行き、なんとかしなくてはならないと考えました。

変革のスイッチはどこか探すことをまずはやりました。それからもう1つ、組織体制がしっかりとしていない面がありましたのでここについては最初からしっかりと取り組みました。その他に、どこから手をつければいいのかを一生懸命考えました。皆さんに対してはおこがましいですが、お掃除の世界でイノベーションを起こそうと考えました。イノベーション、変革と言われますが、新しい価値観をお掃除の世界で作っていかうと考えたわけです。ではどこから手をつけていくかと一生懸命考えたのです



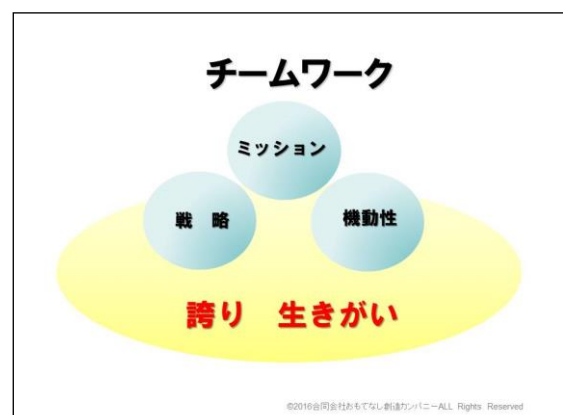
けれど、その時にはっと気付いたことがありました。それは社員の自分たちの仕事に対する意識です。女性主任が目には涙を浮かべんばかりに話してくれました。仕事にプライドを持てず、「勉強しないとあんな風になるのよ」と小さなお子さまの前で、大きな声で指を差されて言われたこともあったということです。

(3) チームワーク

続いて「チームワーク」。皆さんもチームワークでお仕事をされていると思います。我々も1チーム22名のチームで仕事を行っています。チームワークは役割分担というような、そんな簡単な話ではありません。チームワークについては「ミッション」「戦略」「機動性」の3つのキーワードが重要だと考えました。

この3つのキーワード、これをきちんと社員と共有していかななくてはならない。社員自身が自分たちの仕事に対して誇りを持てていない状態で、諦めているような状態では何も変わりません。10年間色々やってきましたが、チームワークで重要な3つのキーワードを支える大きなコアが働く誇りだということでもあります。

最初からこういう具合に考えてやったものではありません。最初は下手な鉄砲も数撃ちや当たる、もうどんどんやっていきました。そして、終わった後に振り返ってみたら、ああ、こういうふうに整理できるんだなということになりました。



II 「やる気」のスイッチ

スイッチ1 「ミッション」

最初は「ミッション」です。TESSEI というものをきちんと世の中に示すために、象徴的なシンボリック・ストーリーを作ろうと考えました。これは仕事の再定義です。

1-1 仕事の再定義

シンボリック・ストーリーを作る時に、気を付けたことがあります。それは「人々を巻き込む」「面白いストーリー」「素直に信じられる」「伝える目的が明確」の4点です。JR東日本で安全関連の仕事をしている時にも、これだけは気をつけていました。頭ごなしにこうしなければならぬ、ああしなければならぬと言うだけではうまくいきません。どうやって人々を巻き込んでいくかが大切だということです。

1-2 AIM

人々を巻き込んでいくために、JR時代にもいろんな方法を使ってきました。皆さん、こういう言葉をご存知だと思います。AIM、これだけ見たら目的ですよ。Aはaudience（オーディエンス）、Iはintents（インテンツ）、Mはmessage（メッセージ）。色々な面で経営計画や実行計画を作ります。その時はメッセージありきです。そして、例えば社内の部長、課長、グループリーダー。現場第一線の社員も含めて、同じメッセージで伝えようとしています。

このような伝え方で効果はあるのだろうか。まず、オーディエンスというのは相手です。相手をきちんと考える。それからインテンツ。何のために伝えるか。先日、ハーバード・ビジネス・スクールの関係でファーストリテイリングさんでお話させていただいたところ、60人の幹部候補生が集まりました。半分以上が海外の方でした。終わった後、海外の方が手を挙げられ、「私たちの国は、日本と風土が違います」とおっしゃられます。「商品を見ても日本とは違っているし伝統等の影響もありなかなか難しい。どうしたらいいんでしょうか」と質問された時に、以下のようなお話をさせていただきました。

「皆さんが相手をする人は、日本人ではないんですよ。自分たちの国の方ですよ。そうするとやはり伝統文化は大きく違います。日本には日本の素晴らしいおもてなしや商品、技術があると思いますが、他の国でも色々な素晴らしいことが数多くあります。ですから、その国の伝統や素晴らしいものをしっかりと見てみてはどうですか。そのためには相手をしっかりと見てください。皆さんのインテンツ、つまり目的は、日本の伝統を自分たちの国に伝承することでしょうか。違うでしょう。ファーストリテイリングの素晴らしい商品をお客様に手にしていただいて、その人が幸せになるということをやっているんでしょう。だったら、そういう具合にやればいいのではないのでしょうか」。

だからAIMです。相手のことを考え、何のため、どのようなことを伝えるべきか。お掃除のおばちゃん、おじちゃんたちに、本社の部課長相手と同じようなことを言うのではないでしょう。ではどういうふうに伝えるか。私は真っ先に言ったのは、こういう話です。

「TESSEI は掃除屋で社会の川下だと感じているかもしれませんが。でも川下と卑下しないでほしい。みなさんがお掃除をしないと新幹線は動けません。みなさんはお掃除の人ではなく、世界最高の技術を誇る J R 東日本の新幹線のメンテナンスを清掃という面から支える技術者です」。

色々な場所でこう言いました。途中からはもう言わなくていいようになってきましたが、パート社員の新人研修や、社内の集まりの冒頭では、必ずこのメッセージを入れます。「もっともって、あなたたちは技術者なんだから」ということです。我々はお掃除の会社とっていましたが、よくよく考えてみたらサービス業だった。ここにおられる方々も、ひょっとしたらほとんどがサービス業ではないでしょうか。

1-3 CS、ES

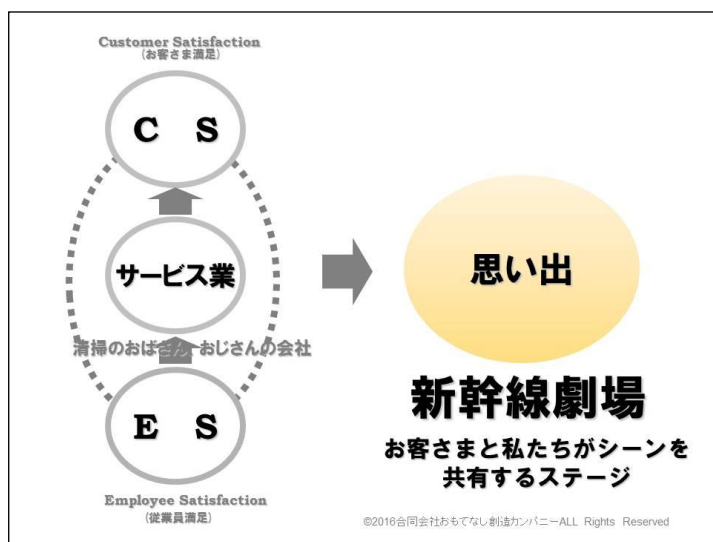
サービス業は、CS（顧客満足）を作り出していきます。TESSEI も CS を作り出していくと前から言っていました。経営計画にも、過去に遡って確認したところ書いていました。しかし、これをできなかった。なぜか。親会社が言い出したから、世間のトレンドとして CS と言ってるから、だから我々も CS と言わなくてはいけない、それでできるわけがないではないですか。

もう1つはES（従業員満足）です。平成24年度から経済産業省が「おもてなし経営企業選」というのを選出しています。第1回目に50社、TESSEI も選ばれました。おもてなし企業選ではなく「おもてなし経営企業選」です。その心は、会社が従業員を大事にすれば、従業員も会社を大事にする。お客様も大事にしてくれる。ひいては、地域社会に貢献してくれるという発想です。これ、どこかで聞いたことがありますか。近江商人の「三方良し」の話です。売り手良し、買い手良し、世間様良し。

例えば今、CSR・企業の社会的責任と言われます。これは新しい発想だ、我々も取り組まなくてはいけないとおっしゃる方がいますが、何百年も前から近江商人は「世間様良し」と言っています。他にも、ウィン・ウィンの関係を作り上げるということも言われますが、近江商人は何百年も前から「売り手良し、買い手良し」と言っています。

経済産業省は今、グローバル化社会の中で色々な面で競争していかななくてはならない。その時に、すべてを世界基準に合わせて考え方も含めてやっていたら、日本の立つ瀬がなくなってしまう。日本人というのはもっともっと伝統的に、文化的にすばらしい発想を持っている。それを前面に押し出していこうということで、そのような取り組みを行っている中小企業を選出しています。その中に我々のようなお掃除屋は2社入っており、他にも建設会社、産業廃棄物の会社、印刷会社、色々な会社が入っています。

「合同会社おもてなし創造カンパニー」とありますが、私が TESSEI の専務取締役の時に、今



まであったCS推進部を「おもてなし創造部」に変更しました。おもてなし創造部と聞くと、皆さん名前をただで、いらっしやいませ、ありがとうございます、そういうふうにかと思ひます。そういうことをやるのはもちろんです。そういう訓練や教育もやりますが、大きな仕事は、働くスタッフのおもてなしをすることです。ちやほやすするという意味ではなく、おもてなしをすることなんです。そういう意味で作りました。だから、「おもてなし創造カンパニー」は、そういった意味を含めてこの会社名にさせていただいております。

今日お話しすることは、このおもてなし創造部がやってきたこと、大半はその話です。「サービス業でしょう。何を売っているのか。思い出を売っているんだ」と話しました。これも、「CSのさらなる向上」などと言っても良かったのです。しかし、皆さんにも少し気をつけなくていただきたいのは、言い続けなければいけないこともあります。同じことを言い続けると、聞かされる方は耳にタコができた状態になってしまいます。そうすると全然聞いてくれません。だから、聞く側が驚くようなことを言う。「思い出を売っているんだ」と。

ここまでお話しすると、「私たちは製造業ですから。思い出を売ることにはあまり縁がなく」と言われる方もおられます。その時に私は「皆さんが作っている商品・製品というのは、単なる物でしょうか。違いますよね。単なる物であれば全然売れないでしょう。皆さんが作っている商品・製品というのは、あくまでも手段であって、それを手にしたお客様が喜んでいただける、感動していただける、役に立っていただける、それを目的としているのではないのでしょうか。そう考えるとサービス業にほぼ近いのではないのでしょうか。それも皆さんは技術を持っておられる。技術サービス産業ではないですか」と申し上げています。

だから、「そういうふうを考えていくと、物の作り方が変わってくるのではないのでしょうか。製品を作っている一番大事な人たち、その皆さんの心意気や心構え、生きがいなども変わってくるのではないのでしょうか」と申し上げるんです。

「お客様第一だから、ちょっと我慢しなさい、そのぐらいのこと」と言い続けていたら、ESどころではなくなってしまう。だから、従業員満足と一緒に考えていこうと言ってきました。

1-4 新幹線劇場

それから、2年か3年ぐらい経った時に、小集団発表大会やQC活動を進めてきましたが、その発表大会の中で、あるチームがこういう発表をしてくれました。「私たちの仕事場は劇場です。お客様は主役、私たちは脇役、そして、新幹線劇場というステージの上で、素晴らしいシーンを一緒になって作っていきましょう」と言い出したのです。すごい発想だと思います。会社で使わせてもらいました。

あのCNNの中で、新幹線シアターと言ってくれましたが、あれは私たちのスタッフの発想です。こういう具合に、自分たちの仕事の再定義をしました。その瞬間からやることが変わってきたんです。皆さんの仕事の再定義をしたら、どういうふうになるんでしょう。

1-5 さわやか、あんしん、あったか

『スマイル・TESSEI』という小冊子があります。これもあるスタッフがある発表大会で発表してくれました。これもすごいということで、少し会社で手を入れて45ページぐらいの冊子にしました。そして、入って来るパート社員すべてにこの冊子を渡して、色々な時に上役から教育をするようにしていますが、セブンミニッツ・ミラクルのしっかりとしたマニュアルは別にあります。この小冊子は思い出を作るバイブルです。

駅や車内空間は、お客さまをお迎えし、おもてなしするステージ

そのステージが不清潔では台無し

清潔でさわやかな空間を創りあげよう



さわやか

あんしん

テッセイは新幹線輸送を担っており、安全確保は最も重要な任務

安全に徹するとともに、さわやかな身だしなみ、きびきびとした行動で安心と信頼を深めよう



あったか

テッセイは、ご利用になるお客さまとの出会いを大切にしたい

私どもとの「出会い」を「**思い出**」という**お土産**としてお持ち帰りいただく



書いていることはこの3つです。まず「さわやか」。我々の本領を入れようと、最初に持ってきました。最初に持ってきた理由はもう1つあります。倒産した企業の面倒を見ている弁護士さんと仲良くなりまして、倒産する会社というのはどういう共通点があるかと2つ教えていただきました。1つは「どこの会社に行っても汚い」ということです。それも、「倒産したからという訳ではなく、もともとそういう会社だった」。色々とお話していると、皆さんもご存知の「5S」の話に行き着きました。整理、整頓、清掃、清潔、しつけ。これができない。できないということは、その会社の組織の秩序がなくなる。指揮命令系統も弱くなってきて、力そのものがなくなってきた。それなのに新しい製品をどんどん生み出して、V字回復を目指して、おもてなしサービスを向上させ、安全も向上させてと言ったところで、もう組織の力がないんだからできるわけがないという話になりました。そうならないように、5Sも含めてきちっと指揮命令系統の中でやっていく組織を目指さなくてははいけない。だから「さわやか」を冒頭に持ってきました。これは5Sをやる、やらないとという話ではなく、組織の力という意味です。

次は「あんしん」。我々は鉄道業です。安全を売っています。私たちは安全に仕事をしていすと言っても、「何よ、あの人たちの格好、あの人たちの仕事ぶり」と思われたら、安全を買ってはいけません。だから安全にするとともに、さわやかな身だしなみ、きびきびとした行動、それを前面に出す必要があります。安全というものは、自分が事故を起こさない、ケガをしない、そういう話ではありません。仕事をきちんと正確にやること。そして、その仕事をお客様に買っていただくこと。それが安全の大きな役目です。

そしてもう1つは「あったか」です。東京駅は1日に75万人の方がご利用になります。多くのお客様との出会いがあります。その出会いをあったかなものとして、思い出というおみやげでお持ち帰りいただこうと考えました。思い出とかそういうのはうちとは関係ないんだけどなと思われるでしょう。ところが、先ほどおもてなし経営企業選の第1回に選ばれた中に建設会社が入っていると申し上げました。その建設会社が何を言っているか、「私たちは家を売っているではありません。思い出を売っているのです」と言っておられました。我々と同じこと言っていると驚きました。

親会社に説明するためしっかりとした経営計画は別に作りましたが、おばちゃんたちには、その経営計画を現場長にぱって言って、これでやりなさい、これを説明しなさいと言ったって通じません。だからこの「さわやか、あんしん、あったか」を使いました。これをやっていこうじゃないか。そのためにも、あなたたちはこうしてくださいねと伝えていきました。しかし、こうしてバイブルを作っても、問題は どうやって伝えていくかです。

スイッチ2 「機動性・自律」

次は「機動性・自立」というスイッチです。駅前に新しいレストランができました。室内の雰囲気がよく、従業員もマナーがよく、笑顔がよくて対応がいい。いらっしゃいませ、またのお越しを。良い評判を聞いて行ってみたら、なんと料理がまずかった。そういうこと時々ありませんか。大げさな店作りをしていても、料理が全然だめじゃないか。そういうことはありませんか。おもてなしやサービスというのは、いらっしゃいませ、ありがとうございます、そういうものだと思っている方が数多くいます。でも、本当に大切なものは料理です。皆さんの料理は何でしょう。私たちの TESSEI の料理、最高のおもてなし、それはセブンミニッツ・ミラクルなんです。これをしっかり提供するためにどうするか。これがベースだという話をしていす。

2-1 会社の体幹づくり

だんだん、先ほどの5Sの話に近づいてきます。何をやったか。代表的なものとして、まず会社の体幹を作ろうとしました。

当時は1チーム22名、そのうちリーダーが主任3人の体制でした。管理者ではなく同じ立場で交代交代。これではなかなかうまく進みません。

だからまず、試験をして、業務総括主事という管理者を作り通称はチューターとしました。チューターには個人指導教師とか家庭教師とかという意味があります。このチューターが主任を統括する。そして主任がCA（チーフ・アシスタント）を統括する。これも新しく作った職名です。そしてCAがスタッフを統括する。5分30秒で仕事をするのはこのスタッフ17名なんです。10両編成を基本とした構成で5分30秒、必ず抜けが出てきま

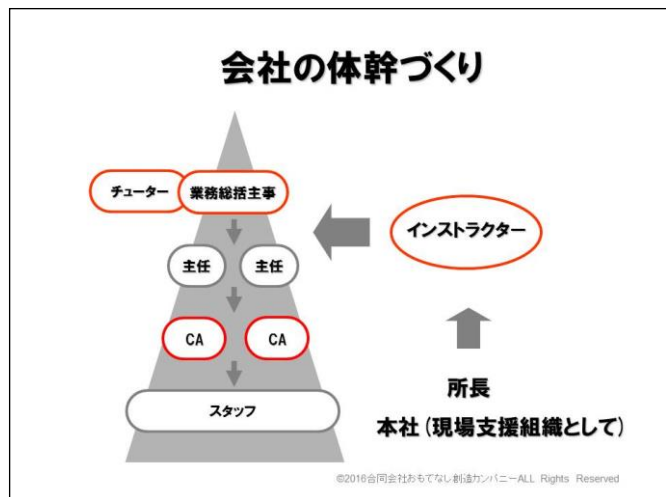
す。ほんのちょっとしたゴミでも、徹底的にチェックしていきます。その検査官の役割をしてくれるのがチューター・主任・CAの5人です。そこまで言わなくていいんじゃないかというぐらいチェックしていきます。そして、チューターは全体を見ていますから、検査官としての役割もしながら、チームの統括も行います。他の21人の細々とした行動記録等を毎日毎日書いています。行動記録にはやったことが良いこと悪いこと全て書いてあります。ボーナスや昇給の時には、チューターの作ったデータが我々のものすごく大きな力につながります。こういうチームが20チームあります。

そして、インストラクターが全体を見ます。これも強化しました。本社はこの立ち位置に立とうとしたわけです。

よく「TESSEIは、色々な面でセブンミニッツ・ミラクルとかすごいです」と言われますが、こういう組織を作ってきたからこそしっかりとできるようになったのです。組織をそのままにして、こういうことをやろうと言っても元々そういう力のない組織だったんですからできるわけがありません。だからまず、こういう組織作りを行いました。

そして、我々は新卒の社員採用をやっていません。やっていましたが、誰も来ないのです。もうやめようじゃないかということになり、私が来てからはどんな大学を出ても最初はパート社員からやってもらうことにしました。そして、パートで1年が経ったら、誰でも社員採用試験を受けられる。社員になって2年経ったら誰でも主任試験を受けられる。あくまでもそれぞれの試験に通るか通らないかは別です。主任になって3年経つと、誰でもというわけにはいきませんから、現場長、所長さんの推薦を受けて、管理者試験・チューター試験を受けられます。

キャリアパスを一本にし、一直線に、努力さえすれば上に行けるというふうにしたんです。パート社員で入社されるのは40代の方がピークです。それから主任になるといったら55歳～61、62歳、約9割は女性です。主任試験に通りましたら、1日研修を行います。そしてその後、明日からどういう主任になりたいか、グループで色々議論して、模造紙に書かせます。それを我々が見るだけではありません。これ見よがしに廊下に張り出します。そうすると慎重に書きますね。一生懸命に書きます。



2-2 鬼姫主任

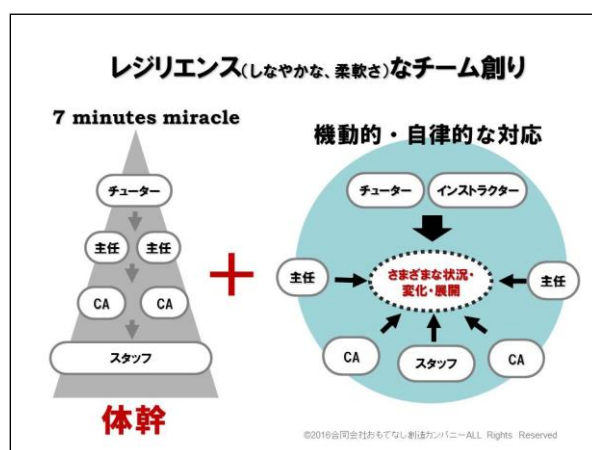
多くの人が「最高のおもてなしを創りあげるために鬼姫主任になる」ということを書いてくれます。よくほかの会社の方が見学に来られ「この組織はもう古いですよ。今はフラットで意思疎通ができて」とおっしゃりますが、我々は「うちの会社は、こういう鬼姫主任を宝とする会社なんです」と申し上げています。

色々なセミナーに行き勉強をされているかと思います。しかし、多くの方が学んでいないことが2つあります。1つは、100の会社があったら100通りのやり方があるということ。もう1つは、組織を作り上げれば全社員の意思疎通が良くなるという思い違いです。人が変わらない以上は変わりません。

私どもは、この鬼姫主任を宝とするやり方で、もう誰から何と言われようとやってきました。こうして体幹を作っていたのです。

2-3 レジリエンスなチーム創り

しかし、これだけでは以前と一緒にになってしまいます。だから、加えて色々な状況の変化、展開、世の中の変遷、そういう物事に対して、一人ひとりが自律的に対応できるような組織を作ろうと思ったわけです。要するにレジリエンス、しなやか、柔軟なチーム創りです。今、安全の世界では、このレジリエンスというのが少し流行の兆しを見せています。だから、この強い体幹と機動的・自立的対応の両面性を持ったチームを作っていこうと考えたわけです。



スイッチ3 「納得・動く」

3-1 マネージメント

次のキーワードは、「納得・動く」です。「スタッフがよくこんなに変わってきましたね」とおっしゃっていただきますが、4年や5年でスタッフが大きく変化することはありません。人間というのはなかなか変わらないですよ。その時に私は、「スタッフが変わったのではなく、マネジメントが変わったんです」と言っています。ここにおられる多くの方々が、人を動かす、組織を動かすという大きな役割を持っておられます。褒めるという役割を持っているわけではないでしょう。怒るという役割でもないし、君臨するという役割でもない。目的は、組織、人を動かすことですよね。

TESSEI はこういうことを管理でやっていました。我々が作った行動指針に沿ってきちんととやりなさい。やらなかったらとんでもない、承知しないぞとやっていました。こういうやり方も確かにあります。でもこのやり方だけでずっとやってきて、だめになりました。そうであれ

ばやり方を変えるべきです。ですから我々は、このマネージメントについて全体を見ながらや
っていこうと考えました。事実としてマネージメントには管理という要素もあります。そのた
めに鬼姫主任を作ってきているわけです。

去年から、私と TESSEI のやったことが、ハーバード・ビジネス・スクールの必修科目になっ
ています。なんで注目しているかというと、先ほど申し上げました、私たちが考え実践した E
S のやり方、それに注目しているのです。もう 1 つは全体を見ながら行うマネージメントです。

3-2 安全幻想

安全幻想という話があります。これらはすべて幻想
だということです。例えば、教育幻想にはいくつか意味
がありますが、その 1 つが「人は教育をすればその内
容を理解し、事故を起こさず仕事をしてくれる。そ
れは幻想と思え」という意味です。そうは言っても教
育は重要でやらなくてははいけません。しかし、気をつ
けておかななくてはいけないことは、教育を行っても受
ける人がその気になってなかったら、何をやっても意

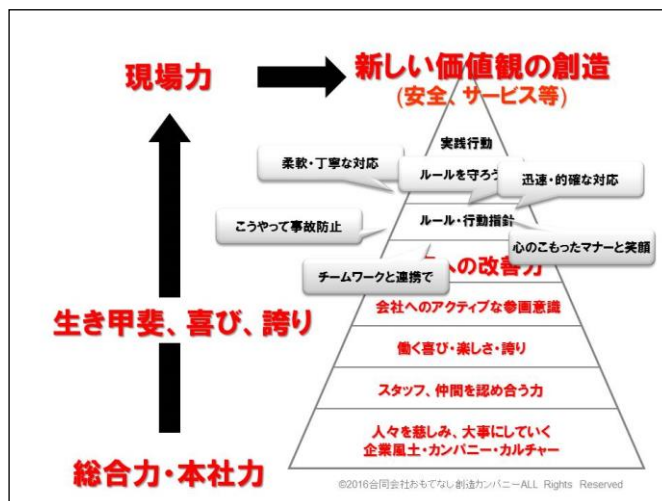
味がないということです。ではどうするか、それを考えたわけです。実践行動で色々なものを
生み出していきますよね。そのためには教育訓練は必要でしょう。ルール、行動も必要です。
TESSEI もこういうことをやってきました。言ってきました。それでもできませんでした。もち
ろん今でも言ってます。でも、これだけではできなかった。なぜか。できなかったことをやれ。
行動指針を作ったからその通りにやろうと言っているだけだったのでしょう。それだけで人が
動くのであれば皆さん悩まないですよね。こういうことを繰り返してきていました。経営者の
自己満足のようなものです。安全については同じことを繰り返してきて、同じ仕組み、同じや
り方、同じ環境の中では、同じ事故は繰り返すという言葉があります。だから変えなくてはい
けない。我々は仕事への改善力をつけようと思いました。

先ほど、最初はパート社員で入社し、1 年経ったら正社員試験を受けられると申し上げまし
た。その 1 年間、私どもは何をしているか。この人はしっかり真面目に仕事をしてくれる。
それはもうベースになります。もう 1 つ大きなことが、この人は社員になってからも改善に向
けてどんどんやってくれる人かどうか、そういう人を一生懸命探しているんです。そして、そ
の人たちを社員採用して、その後、例えば主任になって、管理者になって、次長や課長とかに
なって、そういう人が今、TESSEI の中枢を教えに行っています。



3-3 仕事の改善力

でも、仕事の改善力をつけようと言っても、これも口先だけではできません。よく考えたらベースに企業風土があると思い出しました。安全は安全、サービスはサービス、新製品の開発は開発、増収は増収、別だと思っていたら大間違いです。すべて会社の出力なんです。だから、このベースとなる企業風土から始まっている。私が冒頭に「安全をやってきたからできるんですよ」と申しあげましたけれど、安全対策を色々行う時に、このベースとなる企業風土を一生懸命打ち出してきたわけです。だから TESSEI に来ても同じように取り組めたわけです。



これは、コンプライアンスもそうです。私どもはコンプライアンスのモデル図を作っています。牽制機能がどうだとか、こういう規定を作るとか、モデル図を作っていますけども、そのベースには企業風土をちゃんと書いているんです。

こういう組織、カンパニー・カルチャーを創りながら、教育をしてもちゃんとそれを受け止めてくれて、改善に向けて邁進してくれる、そういう人たちを作ろうと考えたわけです。これも具体的にどう作っていったかは、後ほどお話しします。

3-4 リーダー

「リーダーって何?」と、よく聞かれます。「矢部さん、リーダーとはどういうふうに考えますか」とおっしゃる方がおられます。その時に私が申し上げるのは「リーダーというのは、自分の会社、組織の改善点を知りうる人、知ることができる能力を持っている人。そして、挑戦すべきテーマを作り上げることができる人。そして、こういうことができる人」という話をしています。皆さんもリーダー論などをそれぞれお持ちですよ。この中で一番難しいことがあります。挑戦すべきテーマをどうするかとか、どういう対策、方策を作るかとか、それはある程度すればできます。一番難しいこと、それはこれ「みんなに説明し納得させる力」です。皆さんも痛感されているでしょう。なかなか伝わらないとか、そういうことをおっしゃる方が多いですよ。ではこれをどうするか。聞くまで言い続ける、哀願する、やってくれるまで待ち続ける、このようなやり方では伝わらないと感じられるかと思います。でも、多かれ少なかれ、こういうことをやっている可能性があるのではないのでしょうか。TESSEI がまさにそうでした。だから私の場合は違う方法を取ろうとしました。「何考えてるの矢部さん。私たちお掃除やるんだから、そんなことをする必要ないじゃないの」とずいぶん言われ、周りは抵抗勢力ばかりでした。そこで、よし、そう思っているのなら思わせないようにしてやろう、口で言ってもだめならあらゆる手を使ってでもと考えました。

3-5 「おそうじ屋」と思わせない

これは、12年前に来た時の女性陣の制服です。見た瞬間にお掃除の人と分かりますね。こういう制服を着て、自分たちはお掃除屋と思っている人たちに、「さわやか、あんしん、あったか」、「世界の TESSEI を目指す」と言っても、分かりません。そこで、色々考えて、コメットさんというチームを作りました。コメットさんというのは彗星、ほうき星という意味です。



困っているお客様への対応は、セブンミニッツ・ミラクルを実際にやっている人たちには時間の制限等もあり難しい面があります。そこで、駅構内のお掃除をやっている人たちのチーム、すなわちコメットさんで対応することとしました。多くのお客さまが待っておられるなかで、お掃除をしながら困っているお客様を早く見つけて、見つけたら手掛けているお掃除を途中で中断してもよいので彗星のように現れてサポートする。そしてサポートが終わったら彗星のようにいなくなる。そういうチームです。14名のチームから始め色々教育訓練をしました。効果がありましたよ。お掃除をするからほうき星ということで、今のはやりの言葉で言ったら、見える化です。実際に作ってやらせて、みんなに見せました。実は、チームの名称は異なりますが第1回のおもてなし経営企業選に選ばれた、もう1社のお掃除の会社、下関に本社があるサマンサ・ジャパンという所も同じことをやっているんです。同じことをやっぱり発想するんだなと思いました。

同時に制服を変えていきました。今では、お掃除の道具を持っていなかったらお掃除の人とは思われないようになりました。制服を変えたら、お客様が「ああ、この人たちはお掃除よね、聞いても分からないよね」と無視していたのが、どんどん質問されるようになってきました。山手線はどうやって行くんですか。自由席はどこですか。何号車はどちらの方ですかと、どんどん質問される。そしたら変わらざるを得なくなってきた。自分たちをお掃除屋と思っていた人たちに、あなたたちはお掃除屋じゃないんですよという感覚を作るために、制服を使っていたわけです。たかが制服、されど制服。すごいと思います。

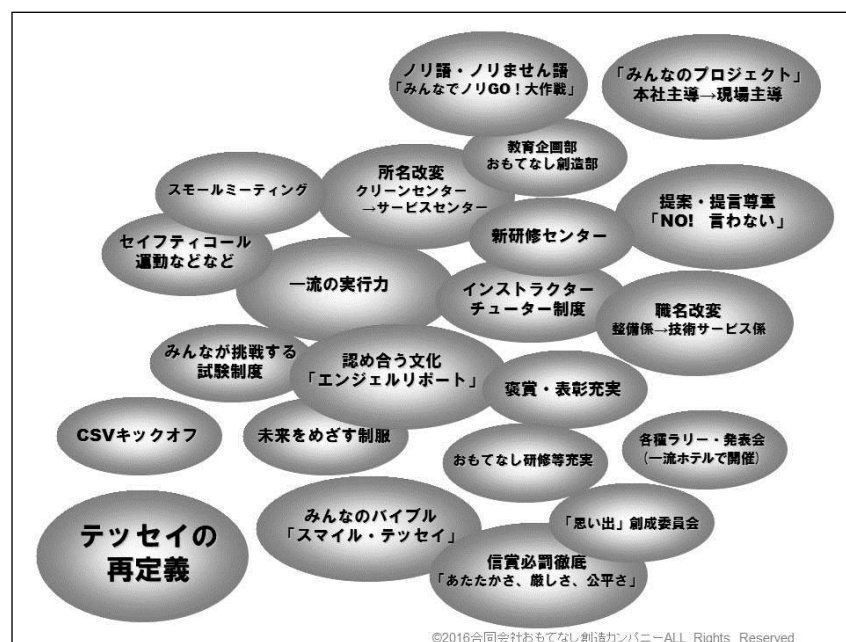
3-6 リーダーとフォロワー

皆さんは100人の人がいたら、全員をモチベーションの高い人たちに変わっていききたい、そういうふうに教育を考えます。そういうふうに考えていなくても、どうしてもそういう発想でやってしまいますよね。私は昔から、そんなことをやっても無駄だと思っていました。そんなことができるわけがない。そのような組織がもしできたら、俺が俺がといがみ合って大変になるかもしれません。100人の人がいたら、例えば10人の人を、もちろん人を選ぶことも考えなくてはいけませんが、その人たちを徹底的に教育訓練してどんどん走らせれば、後の人たちがついてくるという考え方でやらせてもらいました。

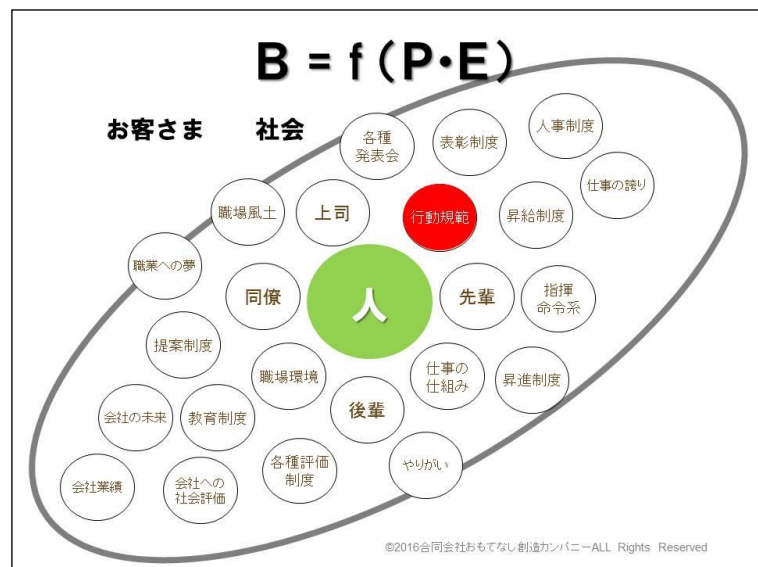
組織はどうしても、モチベーションの高い人、低い人が発生します。例えば、有名大学の人が100人集まったとしても、モチベーションの高低の差が生まれると思います。そこで、この中にリーダーを作るということで、100人のうちの10人。この人たちがしっかりと引っ張っていくような会社、リーダーとフォロワーの関係を作りながら組織作りをやっていきました。お客さまやマスコミの方が「TESSEIの皆さんは、ものすごくモチベーションが高く、仕事が速くて礼儀正しくて、皆さんすごいですね」とおっしゃってくれますが、インストラクターに「うちにそういう人はどのくらいいるの」と聞くと困ってしまうんです。「ええ、どのくらいいるかしら。1割いない。あの人、あの人、あの人、5%ぐらいじゃないですか」と言います。でも、その5%の人たちがTESSEIを引っ張っていってくれる。後の人はついてきてくれる。そして、5%の人たちが「私たちの仕事は新幹線劇場よ」と言ってくれました。組織はそういうものではないでしょうか。あまり理想を求めない方がいいんです。私はこういう考え方でTESSEIの組織を作ってきました。

3-7 どのような「チーム力」を創るのか

どう人を育てるかの前に、どのようなチーム力を創り上げるのかということを、考えなくてはなりません。いろんなことをやってきました。図に示したのは一部です。



なぜこんなことをやってきたのか。
その1つはこれです。 $B = f(P \cdot E)$ 。
Bは behavior、人間の行動。
Pは personality、個性、個人の
話です。Eは environment、環境
です。昭和時代を生きただとこ
この式はよくご存知のはずです。要
するに、人間の行動は、PとEで
形作られる。その中で、Pばかり
を見ていたらだめだということ
です。個性や個人にだけ着目し「ち
ゃんとやりなさい」と言うだけ
はだめです。Eを考えなくては
いけないということでしょう。



人がいる環境というのは数多くあります。私たちで言えば、お客様、社会という環境もあるわけですから。そこで行動指針を変える、こうやろうと言ったって、この環境だけを変えて人は変わるでしょうか。これらすべての環境を変えていかなければ、人は変わらないということです。だからすべてを変えてやろうと思い、どんどん取り組んでいきました。

スイッチ4 「トップダウン」「ボトムアップ」

安全はトップダウンで始まり、ボトムアップで完成するという言葉があります。安全の所をほかの言葉で変えてもらっても結構です。

4-1 提案と実行力

何をやったか。どんどん提案してもらい、ノーと言わない。時にはノーと言う場合もありますが、原則ノーと言わないからどんどんやっていこうということです。「なんでも言ってほしい」と言うと、欲求不満の訴えばかりになってしまうこともありますが、欲求不満は後で聞かから建設的な提案をどんどん言ってほしいと伝えました。

なんでこんなことをやるのか。私は安全屋です。大きな事故が起こると、調査に入ります。調査に入って、色々なことを調べていくと、実は実はという話がいっぱい出てきます。その「実は」をどうしてもっと早く教えてくれなかったのか、その「実は」をもっと早く知っていて手を打っていれば、お客様に被害を与えることはなかったかもしれない。だから、どんどん言って、どんどんやろうということです。

もう1つ、これも安全の言葉ですが、「一流の戦略をいい加減に実行するよりも、二流、三流、四流の戦略でもいい、それを確実に実行する方が効果がある」という言葉があります。

少し言い回しが悪いですが、我々も「何でもいから、一流の実行力を持とう」と宣言しました。これは完全に安全の発想です。平成19年に発想して、安全提案、一般提案と色々あるのですが、一般提案だけで当時は400件弱でした。それが、私が2年前にリタイアする時は5,000

件を突破していました。そういうお話をすると「そんなやったら大変でしょう」と言われます。5,000 件以上になると、それぞれの提案を受けて、審査をする、審査してこれはオーケー、これはノー。オーケーの提案には予算を付けましょうというのが大変なんですね。大変ですから、私はやめました。そういうことを一切やらない。提案と言っても「どんどんやりたいと思ったらやってほしい」と言っているわけです。本社にいちいち知らせなくてもいいからと。やる時に予算が必要であれば、前もって予算をつけておくからということで、制限はつけていますが現場長に任せています。

我々のセブンミニッツ・ミラクルの基本的なルールややり方は絶対変えてはいけない、一人ではやらずチームで、もしくは事業所全体でやってくださいということで、どんどんやらせています。皆さんも製品を作る時に、めちゃくちゃに作ったら大変な話になるでしょう。それはそれ。体幹の部分はきちんと体幹があります。それ以外の部分はどんどんやってほしいという話をしています。だから提案件数が 5,000 件を軽く突破しています。

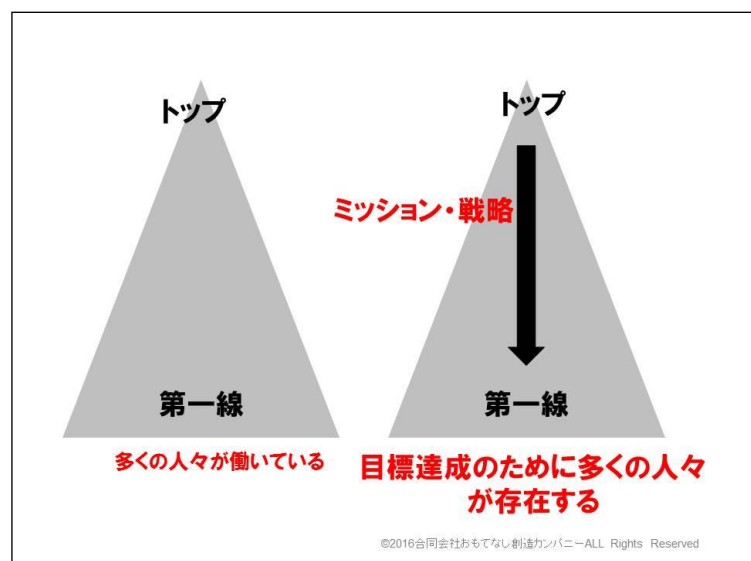
本社は何かと申しますと、1 カ月ごとに報告してもらいます。全部上げてもらう。やったことを全部リストアップしてもらう。その中で、社長も含めて集まって、この中から本社でやるべきことはないのかと一生懸命探しています。なんでこんなことをやるのかということの例え話として、お城が火事だという話をします。

殿様が「今夜は風が強い。火事に気をつけろ！」と言いました。これは社長がこう言ったと置き換えられます。そしたら重役が同じことを言った。部課長も同じことをこう言った。第一線の社員も同じことを言った。大変だ。もちろんそうなります。リスクマネジメントも何もありませんから。まさか、皆さんはこういう会社ではないと思いますが、倒産する会社の共通点、先ほど 5 S も絡めてお話しましたが、実は弁護士さんは、これも言っていました。こういう会社は倒産するんですって。

目指す動きはこうなります。社長はこう言った、重役が社長の言ったことを具体化して言った、部課長が更に指示として具体化して言った、だから第一線の社員はこうやったという会社にしようということです。

4-2 機動的・自律的に

組織はピラミッドで書きますよね。2 つ意味がある。トップがいて、第一線で多くの人が働いているからピラミッドなわけです。ではもう 1 つ意味。それは、トップがこうやってやるぞと意思表示をするわけです。我々で言えば、「さわやか、あんしん、あったか」です。そうするとそれをどう考え、どう実践していくかのために、多くの人が働いていくわけです。だ



から、この人たちがしっかりとやってくれればいい。大筋だけを言ったら、それをやる。そのためにいるんですからね。お給料でやってるんですから、どんどん動いてもらう。

最初から行動指針や経営計画などを緻密に書くと、組織に所属する人間というのはそれしかやらなくなります。あまり細かくマニュアルを作って、それしかやらない人間になってしまう。だから私は、ミッションだけを言うことにとどめていたわけです。「こういう会社を育てなくてはいけません」、「こういう組織にしないといけない。そのために、こういう組織にするんだ」と宣言したって、「何を考えているんだろう」と思われるのがオチでしょう。だから、言って言って、一緒になってやろうじゃないかと言いながら、こういう組織を目指してきたということです。まだ道半ばですが、後輩が完成してくれると思います。

「うちの社員は、スタッフは、モチベーションが低くて」とおっしゃる方がいますが、実は自分たちがそういうふうに使向けてるのかもしれませんが。こうやってやろう、こういう組織にしようという掛け声だけではだめでしょう。だから、こういうことをやってきて、いろんな面で仕掛けを作ってきたわけです。

現場長に予算を渡していると言いましたが、エンパワーメント（権限付与）です。これが意外と効果がありました。みんな「会社が前もって私たちが自由にやれるようにやってくれている」と言って、全然動きが違います。要するに、権限委譲予算ですね。微々たるものです。これを渡すことによって、あなたたちを信頼しています。本社なんか見なくていいから、お客様と働く仲間のために、機動的、自律的に行動してくださいということで、どんどん意思表示をしていったわけです。

スイッチ5 「本気」「社会とのコラボ」

次は「本気」「社会とのコラボ」です。

5-1 実践例

社員たちが自ら色々なことを言い出し、実行しました。例えば、パンダのおみくじがあります。私も TESSEI に関するツイッター、SNS の投稿は、年間 200 万件を超えます。どこが数えてるかと言うとおもてなし創造部が一生懸命数えています。そしてみんなに、こういうツイッターがありました、こういう投稿があり

ましたと周知していくのですが、その中に、「上野駅新幹線コンコースのトイレに入ったら、おみくじがあった。大吉が当たりました。ありがとう」というツイッターがありました。本社でも知らなかったことだったので、こんなこともやっているのかと思い上野に連絡しました。「なんでこんなことをやっているのですか」と聞いたら、「みんなでミーティングをしているなかで、東北地方の元気がないので何かできないかという話になりました。するとある人が、「浅草も近



いし、おみくじなんかを作らない？」と言い出して、それは面白いということになり作りました」と答えてくれました。みんなお孫さんやお子さんがいるから折り紙が得意なので、自分たちで折った手製のおみくじを入れて置いていますということです。これは最初から本社に相談が来たらもうだめです。「トイレにおみくじ、バチあたりめ」と却下されます。手作りですよ。お客様からどれだけクレームが来るか分からない。でも、クレームなどは来ませんでした。皆さん喜んで、大吉が当たったと喜んでいただける。皆さんも新幹線の上野駅で降りていただいて、新幹線のトイレに入ってください。おみくじが置いてあります。男性トイレにも女性トイレにも。女性トイレの方は、トイレの神様なんかも置いてあります。

アロハを着よう。これもびっくりしましたがやりました。クリスマスをやりたい。まさかここまでするとは知らなかったんです。分からなかった。行ってみてびっくりしたんです。「どこで衣装を買って来たの」と聞いたら、浅草橋などで安く売っている所があるらしいんですね。そこで「よく恥ずかしくないな」と言うんですけど、喜んでやっています。

浴衣もありました。色々な髪飾りも付けています。今は、ハイビスカスを付けてやってると思います。

他にも、小さなお子様がホームの上を走り回って危ない。注意してもなかなか言うことを聞いてくれないので「グッズが欲しい」と言って来ました。「予算は他の所から持ってくるからいいのだけれど、何を作っていいか分からないから、考えてみてくれない」と言ったら、女性のパートさんが、全部これを図案にしてくれたんです。ポストカード、うちわ、シール、缶バッジ、お子様の好きなものをいっぱい作っています。

そしてうちわの中に小さな動物がいますが、これは私どものマスコットキャラクターにしました。商標登録もしているのですが、小さな鳥なんです。名前はちりとりと言います。これも女性の、そのパート社員の旦那さんがネーミングしてくれました。面白いでしょう。よくこんな発想が出てくるなと思います。@TESSEI ちりとりという公式ツイッターを持っていますから、ぜひご覧になっていただきたいと思います。ちりとりがどんどんツイートしてってます。

5-2 効果

こうやって見ると、うちはもう製造会社だから関係ないや、サービス業じゃないから、お客さまと直接接することがないから思われたら少し困るのですが、これらは単なるおもてなしサービスやパフォーマンスでやっているわけではありません。私が、JR東日本の安全対策をやっている時の経験ですが、盛岡支社でミスやケガが大きく減る月があります。何の月か、ねぶた祭りの時です。ねぶた祭りで列車を運休するものではありません。どんどん増発しているのに、ミスやケガが減っているのです。お祭り騒ぎをすると、地に足がついてなくて事故やケガをするから、しっかりしなさいということになります。それでも事故やケガが起こると思いますが、不思議なもので盛り上がったミスが減るのです。

そしてもう1つの意味、セブンミニッツ・ミラクルは、われわれの最後の商品です。その商品を鬼姫主任を中心に提供していくわけです。1週間で終わりという話ではなくずっと続いていく。そうすると、やってる人たちの気持ちと心が必ず低下していく場面があります。よく「マナー化を防ぐ方法」などと言いますが、絶対に低下する場面が出てきます。ミスが多くなる。

気持ちをいかにして維持するか、もしくは高めていくか。そのために、これらの取り組みをやっているんです。ですので、皆さんも製造業などでも、例えばアロハを着てお仕事をしてみるとか、中には男性でもいいから浴衣を着てお仕事をしてみるというのも気分が全然変わってくるかもしれません。

そしてもう1つ。「まさかと思ったが、言ってみたら、会社はやってくれた。会社は本気だ」、そう思うでしょう。2年前にリタイアする時に、何人かの女性主任が「矢部さんはなんでも本気でやってくれた。だから私たちも本気でやってきたのよ」と言ってくれて、涙が出るほど嬉しかったです。

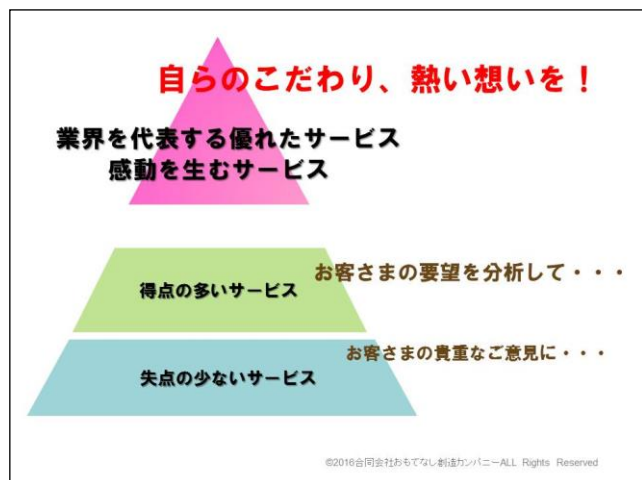
5-3 熱い想いで取り組む

失点の少ないサービス、得点の多いサービスと言いますよね。皆さん現状に満足しているわけではなく、「業界を代表する優れたサービス」「感動を生むサービス」を目指しているのだと思います。我々も、お掃除の世界の中でのこういうサービスを目指そうとしてきました。

お客様のクレーム等に1つひとつきっちりに対応していくこと、それだけをやっていると、失点の少ないサービスで終わってしまうのではないかと思います。では得点

の多いサービスには何が必要か。お客さまの要望等を分析して、目指すものを作っていくこと。ビッグデータを活用しながらというようなことではありません。ビッグデータの中から将来を見通すということはよっぽどセンスが良くないと難しく、ビッグデータさえあればなんでもできるという考えは大間違いです。データを噛み砕く能力が必要でしょう、素晴らしい能力が。私も含めて TESSEI の人間はそういうことはできません。だから、もちろん失点の少ないサービスにつながる取り組み、得点の多いサービスにつながる取り組みもやっていきますが、上を目指すためには自らのこだわり、熱い想いをどんどんやっていこうということです。

少し古い話ですが、フィクションの世界を作ってそれを目指していこうじゃないかということです。例えばソニーのウォークマンもそうでしょう。自らのこだわりや熱い思いをどんどん打ち出していったわけです。だから大成功。それが 아이폰 などにもつながってきているということではないでしょうか。我々はそのフィクションを使って、もっともっとアグレッシブにやっていこう。そのフィクションの世界の1つが、新幹線劇場なのです。



スイッチ6 「見られる化」「承認」

車両基地でのお仕事では周りにお客様はいません。淡々とお仕事をしています。車両基地でお仕事をするあるパート社員が「この座席をお客様は一流ホテル並みの料金でご利用になります。だから私はいつも、この座席をホテルの客室だと思って仕事をしています」と言ってくれました。この人だけかなと思って、インストラクターに「あの人がこういうこと言ってたよ」と伝えると、「私たちも、東京駅と違ってお客様と接することなくやっているとどうしてもモチベーションが低くなるから、いろんなことをやりながら、モチベーションをあげる一つの工夫として例えばお客様の顔、お客様のことを考えているのよ。」と言っていました。「私たちはお客様に相對していませんから、なかなかおもてなしとかサービスとか、そういうのに疎くなりました」とおっしゃる方は、このパート社員に負けていますね。こういう人たちを大事にしなくてははいけません。でも目立たない、外部からは分からない。どうするか。

6-1 エンジェル・リポート

解決策の1つが認め合う文化です。認める文化ではなく認め合う文化です。100-1=0 という式があります。安全関係者、それからサービス関係者がよく使う式ですが、100 人の人が仕事をしていて、1 人が事故を起こしたりミスをしたり、クレームを出したりすると、すべての成果がゼロになるという意味です。信用やそういうのも含めて 99 は残らない。1 のミスをなくさなくてははいけません。

TESSEI もこの 1 をなくそうと思って必死になってやっています。でも、1 のことばかり言っていると、99 の人がちゃんとやってくれている事実を忘れてしまうんです。99 に注目せず、1 のことばかりを見ていると、99 の人がやる気をなくして、1 の予備軍になってしまう可能性があります。だから、99 の人をしっかりと見ていこうという取り組みが、エンジェル・リポートです。これも平成 19 年から作りました。

900 名弱の会社で、約 30 名のエンジェル・リポーターを 1 年間の任期で指名します。リポーターの対象は主任です。主任の仕事をしっかりとやったうえで見たこと聞いたこと、何かアピールのあったこと、自分のことでも結構だからリポートしてほしい、悪いことはリポートしなくてもいい、あなたが良いと思ったことだけでいいからどんどんリポートしてほしいという仕組みです。皆さんもやろうと思ったらいつでも行えます。マニュアルは作りませんでした。このような取り組みにマニュアルを作ったら、こういうケースはどうするの、何であの人がこうやって、私だけならないのというように不平の材料になりかねません。主任、リポーターの心で決めてもらうことにしました。

よくリポートされる人には表彰をします。パート社員が多いですから、パート社員に対するリポートは社員試験を受ける時の重要なデータにもなります。よく褒めてくれた人を褒める制度も作りました。当初は年間 1,000 件、1,500 件でしたが、「もっともっとあるはずだから、リポートしてください」と言ったら反論されました。「矢部さんがやってほしいと言うんだからや



っているんだけど、本来これはお給料をもらっているからやって当たり前の話。なんで褒める必要があるのか」と言われ続けました。それに対して私は「多くの人が地道にコツコツとやって TESSEI を支えてくれている。あなたたちも主任だから、当たり前のことをきちんとやりなさいと言っているでしょう。それをみんなやってくれているんだよ。それを褒める必要がないなんて言ったら、誰も付いて来なくなる」と2年間言い続けました。その後も言い続けましたけどね。そしたらエンジェル・リポートの件数が年間 3,000 件になり、5,000 件になり、27 年度は 9,900 件になりました。

これは偉い人が褒める仕組みではありません。それはまた別にあります。偉い人が褒めると、目立つ人しか褒められないでしょう。地道にコツコツとしていたらなかなか分からない。誰がよく一番知っているかという周りの人。だから周りの人から褒めてもらう。認め合うという仕組みです。リポーターは1年おきに変えていきます。これはマンネリ化を防ぐためではありません。主任になる人は、次は管理者試験を受けます。管理者になるために、例えば怒ることはすぐに実行できます。しかし、褒めることはその人をずっと見ておかないとできません。そして、この人はこういうことをやったから、こういうふうになったのねと想像力も働かなくてはいけません。そういった経験をしていただくことで、この取り組みは主任に対する管理者になるための教育訓練の役割も持っています。

6-2 今日育

図の字は全て「キョウイク」と読みます。TESSEI はこういう教育をやりました。鏡の鏡育は、よく主任さんたちに言います。「矢部さん、私の部下、私の言うことを全然聞いてくれないのよ。矢部さんからもちやんと言って」と言う人が時々います。その人には「あなたはリーダーだよ。リーダーというのは人の前に立ちます。立った瞬間から、あなたは全部見られているんですよ。あなたの言葉、動作、仕事に対する考え方、それを部下は全部見えています。あなたの姿を見て鏡のように映って、跳ね返ってきているだけの話だよ。だから、人のことを言う前に、自分のことをまずきちんと考えよう」と伝えていきます。講演が終わったあと、「一生懸命やっていますが、なかなか社員のモチベーションが上がらなくて困っています。どうしたらいいでしょう」と質問を受けることもあります。その時には「社員、部下のことはそうですが、あなた自身のモチベーションは高いのでしょうか。こうやってやろうという気概を持っていますか」と申し上げます。「ひょっとして、部下を飲み屋に連れて行って、うちの会社は…とか、あの上役は本当にどうしようもなく…とか、まさか言ってますよね」と言うんです。リーダーは常に見られているということです。鏡の鏡育についてはこのことを徹底して言ってきました。

そして、この「今日育」も大事にしています。例えば、こうやったらお客さまに褒められた、



こういうこともできるんだ。こういったやり取りをみんなの前で毎日毎日やっています。これは成功体験の共有です。「さわやか」「あんしん」を目指そうと言ったら、誰か一人でもやってくれるんです。それをできるだけ見逃さないようにしようということです。Aさんは、Bさんは、Cさんはすごいですねということをどんどん広げていきました。

6-3 成功体験の共有

その1つがエンジェル・レポートです。エンジェル・レポートにはもうすでに、27年度の時点で累計38,000件が報告されています。それを社長以下、現場第一線のパート社員まで確実に見てくれています。自信を持って言えます。1カ月に2回発行します。前はイニシャルで書いていたのですが、途中2年ぐらい経った時に、「矢部さん、イニシャルで書くのもいいんだけど、誰が何をやっているかさっぱり分からない。実名で書いていいわよ」という話になったので、今は実名で書いています。レポートの下には個人情報管理は…と注意書きは書いていますが。すごい、あなたこういうことやってくれたの。今度は私がやるからねということをやったわけです。成功体験の共有です。

その他の成功体験の共有の例として、お掃除屋の人が日経ビジネスの表紙になりました。前代未聞です。よく編集長が許してくれたなと思います。

PHPの海外版でもコメントさんが表紙になりました。ミュージカルにもなりました。日本のテレビでもタレントさんなど多くの方がみえます。みえたらちゃんと制服を着て、一緒になって仕事をしてもらいます。スタッフが家に帰ったら孫から「おばあちゃん！テレビ見た！カッコよかった！」という一言です。効きますよものすごく。

先ほど、人間は色々な環境によって左右されると言いました。その環境にお客様、社会という要素も大きく書きました。私たちはそこまで手を付けて、あらゆる手を使ってその気にさせてきたということです。

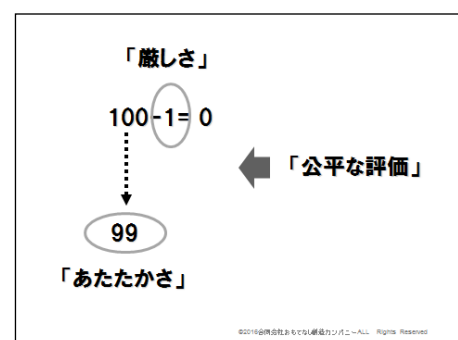
スイッチ7 「公平さ」「自己実現」

7-1 あたたかさ、厳しさ、公平な評価

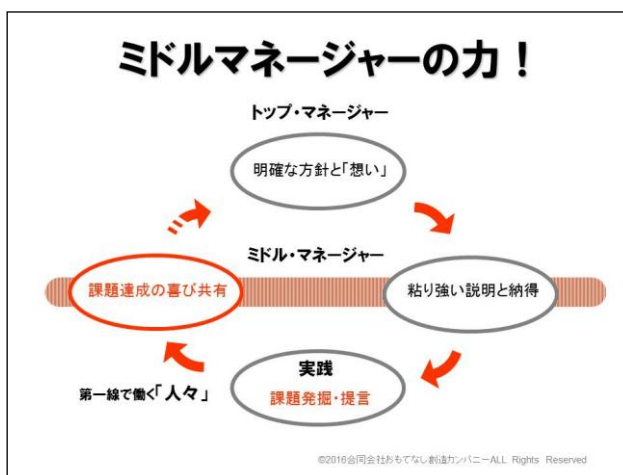
最後になります。「公平さ」「自己実現」です。

同じ $100-1=0$ という式です。今、「あたたかさ」を中心にお話してきましたが、厳しさも忘れてはいけません。

「厳しさ」というのは、一生懸命やっている人の間接的な評価にもなるわけです。そして、最終的に会社で絶対忘れてはいけないのは、「公平な評価」です。平等ではありません。公平な評価です。この3つをやらなくてはならない。色々なことをやらせておいて、最後の決め手は「公平な評価」なのです。



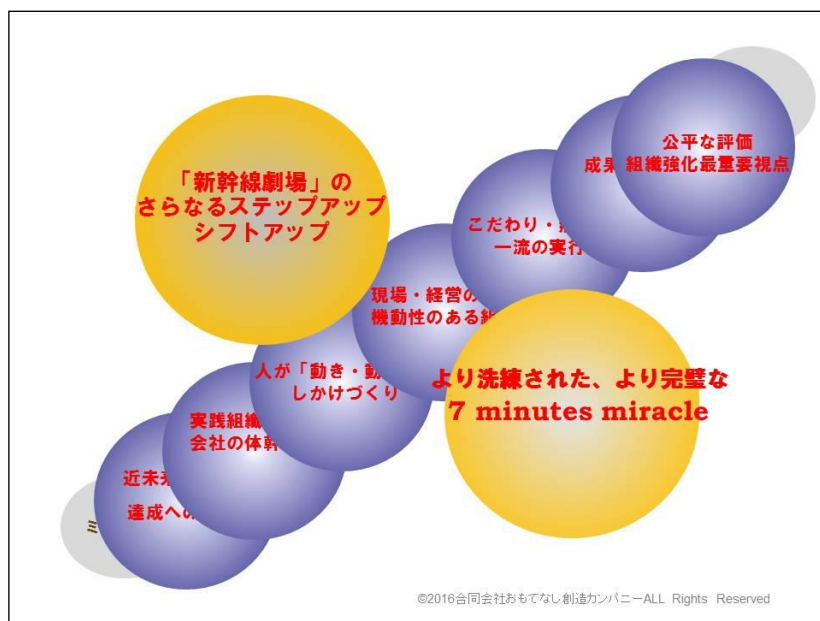
これをやらなくてはいけないのですが、トップマネジメントはなかなか分からない。現場にいないからです。では誰にやってもらうか。TESSEI ではこういうことをやっています。ミドルマネジメント、マネージャー、鬼姫主任、それからチューター、インストラクターにやってもらおうと考えました。「あたたかさ」「厳しさ」「公平な評価」ということです。



7-2 明るい職場

よく、風通しの良い会社、明るい職場と言われます。しかし、これはあくまでも手段であって、目標は違います。

そこで、これまでご説明してきたようなやる気のスイッチを並べてみました。これがあつたからこそ、TESSEI があるんです。口先だけで言うのではなく、現場が一番よく知っています。モグラ叩きをするのではなく、どんどん前へ行こう。そして喜び合おう。そして最後の決め手、公平な評価をしようと進めています。この中の一つとして風通しの良い職場、明るい職場が含まれています。



目的は何かということです。よく「変えなくてははいけない」とおっしゃる方がいますが、すべてを変えたらどうなるか。変えてはならないことがあるはずです。それを見極めながら TESSEI はやってきました。全部変えてしまったら、TESSEI のオリジナリティ、アイデンティティはなくなってしまいます。あとはスライドをご覧くださいと思います。

(スライド上映)

Ⅲ まとめ 誇りを持って働くと、世界は変わる

ご覧いただいたスライドは、38,000 件のエンジェル・リポートが報告された中から数点を抜き書きし、一人称で書いたり、話し言葉で書いたりしたものです。38,000 件のエンジェル・リポートはこういうお話が満載です。「うちの社員もこういうことをやってくれれば」とおっしゃる方は時々おられますが、知らないだけです。ちょっと厳しいことも申し上げますと知ろうとしているかということもあります。このリポートを見てますと、現場で何が起きているのか、何を考えているのか、手に取るように分かります。エンジェル・リポートも私たちが現場を知る 1 つの方法になっています。時にはネガティブリポートが入ってきます。みんな「わあ、すごいすごい」と言っていますが、会社としてこれはまずい、こんなことをしたら…ということも何件かあります。その時にけしからん、何をやっているんだと怒ると絶対にいけません。遠回し遠回しにやめましょうということを言っていきます。

次に、新人のパート社員に伝えていることですが、こういうふうにやってくださいとは一言も言いません。言うことは「こうしてほら、みんなが一生懸命頑張ってくれているんだ。努力してくれている。セブンミニッツ・ミラクルをきちんと完遂しながら、その状況によってしっかりと、こんなしなやかに対応してくれている。それを認めて、そして、認め合ってください。その認め合う力をチームの力としてどんどん大きくして、セブンミニッツ・ミラクル、私たちの最高の商品をもっともっと完璧なものにしていきましょう」という話をします。

ラグビーの言葉で、ワン・フォーオール、オール・フォーワンという言葉がありますよね。一人はみんなのために、みんなは一人のために。本来の意味はこうなるのですが、ラグビーの、勝負の世界では私は違うんじゃないかと思います。一人はみんなのために、みんなは 1 つの目標のために。ラグビーで言えば、それは勝利でしょう。私たちで言えば、「さわやか、あんしん、あったか」、セブンミニッツ・ミラクルをキーワードに、感謝、感激、感動の世界を作っていくことにあるわけです。

そしてその行動は一人一人の人から始まっています。一人の人をその気にさせ、働く誇り、生きがいを持ってやらせるにはどうすればいいか。行動指針を作って、これをやろうと言っているだけではダメだったということです。怒ってもダメだったということです。

こういうことを言いながら、私たちの仕事というのは、3Kから全く脱却していません。感謝、感激、感動を作ると言っても、危険、汚い、きついとは全く変わっていません。もちろんロボット化や清掃用具の変更などにも挑戦していますが、お給料も世間並みのお掃除の世界のお給料です。しかし、そこに働く人たちが自分たちの仕事の役割、意義をしっかりと認識してくれ、生きがいを持って働く、そうすると世界は変わってきたということです。どんな仕事でも、どんな人生でも、誇りと生きがいを持った瞬間から幕は開くのです。

J R 東日本、今日も新幹線劇場が開演しています。お越しになりましたら、ぜひ、TESSEI のおばちゃん、おじちゃんに絶大なエールをお願いしたいと思います。そして、ご一緒に感謝、感激、感動の世界を作っていこうではありませんか。

以上で終わらせていただきます。本当に今日はありがとうございました。

「輝く職場のつくり方

—新幹線清掃会社はこうして最強のチームに変わった」

2017 年 8 月発行

編 著 富山県経営者協会

発行所 一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0083 富山市総曲輪 2 丁目 1 番 3 号

T E L (076) 421-9588

F A X (076) 421-9952

ホームページ <http://www.toyama-keikyo.jp/>

E メール info@toyama-keikyo.jp

無断複写禁止・転載不可