

# 「奇跡の職場 新幹線清掃チームの“働く誇り”」

矢部輝夫氏 (株)JR東日本テクノハート TESSEI おもてなし創造部長



講演する矢部輝夫氏

教育・研究部会では、6月8日(水)午後4時30分から印刷会館2階会議室で(株)JR東日本テクノハート TESSEI おもてなし創造部長の矢部輝夫氏を講師に管理者研修会を開催し、会員企業の幹部社員や若手社員100名が参加した。講演は、「奇跡の職場 新幹線清掃チームの“働く誇り”」をテーマに熱い指導が行われた。

美しい制服や衣装に身をつつんだ清掃スタッフたちが、驚異的な早さで新幹線を清掃する模様は、「7分間の奇跡」として幾度もニュースで取り上げられたほか、海外メディアでも大きく紹介されるとともに、2012年度には経済産業省の「おもてなし経営企業選」に選出されるなど国民の耳目を集めた。また、ハーバードビジネススクールで「TESSEI」の事例が扱われているという。授業で紹介されているのは、「新幹線お掃除劇場」が誕生するまでの物語だ。顧客の目は社員の行動をどう変える？ TESSEIは最高

の教材として紹介されているという。今回の管理者研修会は、職場のやる気をアップさせ奇跡の職場と呼ばれるまでに変貌させた元JRマンの実録だ。

研修会冒頭、米CNNで放映された映像が流された。これは、スタッフの地道な“良い行い”をレポートさせるエンジェルレポートを採録したもので、これがマニュアルとして社内教育に使われているという。

矢部氏がTESSEIの経営企画部長に就任したとき、「TESSEIは財務面でのどんぶり勘定、経営陣の意思不統一、受託費の大幅減額、パート社員増などのコストダウン、施策オンリー、定着率低迷、技術力・ロイヤルティー低下、事故・けが・クレームの多発」と負のスパイラルに陥っていた。しかし、「スタッフの仕事ぶりは熱心だし、能力も高い。トップダウンで厳しく管理されているが、本社は何も分かっていない」というぼやく声が多く聞かれた。

そこで矢部氏は、スタッフたちに「誇り」を持たせ

## たかが制服、されど制服！





講演会場風景



熱心に耳を傾ける参加者



質問に答える矢部輝夫氏（左）

ることの必要性を痛感したという。単なる清掃会社から「清掃を核とするトータルサービス会社」への転換を表明。これにより、「ただ掃除してきれいにするだけではなく、清掃した車両にお客様に乗っていただき、どう旅行を楽しんでいただけるか。スタッフ皆で今より少しでも良いものを創造していきたい」と考える空気が醸成されていったと語る。

さらに矢部氏は、「美しく掃除しているところをみせ、清掃の仕事は乗客を楽しませるためのものでもある」と清掃員に伝え、新たな意味を与えた。「あなたたちは掃除のおばちゃん、おじちゃんではない。新幹線劇場のキャストなんだ」と、新しい価値観の創造を具体的な形で説いてみせた。

ビジョンを具現化するため、スタッフの制服をジャージからアミューズメント系で着用されるようなスタイリッシュな私服に刷新。スタッフは注目され、声をかけられるようになった。「見られることによって人は頑張れる。お客様との対話から温かなやり取りも生まれます」と話す。

さらにスタッフの地道な“良い行い”をリポートさせるエンジェル・リポート」を導入。約30人のリポーターの日々のよい行いを報告させ、スタッフ同士が認め合い、ほめ合う文化を作り上げた。現場からあがる提案や気づきに丁寧に向き合い、ボトムアップによる課題解決にも尽力した。

これにより清掃員の意識に変化が生じ始めた。さまざまな提案がなされるようになり、こうして誕生したのが『新幹線劇場』だという。TESSEIでは、これを「お客様と私たちがシーンを共有するステージ」と位置づけ、思い出づくりを演出するサービスへと結びつけていった。その根幹をなす考えが、『さわやか、

あんしん、あったか』の3つの言葉だ。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る。TESSEI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る。ご利用になるお客さまとの出会いを大切にしたい「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という取組みが、思い出づくりのバイブルとして浸透している。

TESSEIの最高のおもてなしは、“早く、正確、完璧な商品”を提供することだとし、その根幹は会社の体幹づくりだと指摘。客とスタッフが対面したときの確に動く組織、軌道的・自律的な対応ができるかは不断のチームワークづくりだとし、その重要性を強調。

講演の最後に、矢部氏はTESSEIが気づいたこととして、「生産」は、「現場」にいる「人々」によって行われ、そこで働く人々は、さまざまな想いを持ち続けている。従業員は「肩書き」ではなく、「人」についてくる。従業員の意欲の源泉は、まず生活と身分の安定、そして組織と社会に認められるということ。任せるとは放任とは違うことを指摘した。

私たちが考え実践したいくつかのこととして、「私たちはJR東日本の新幹線という世界最高の技術を清掃という面でメンテナンスするプロフェッショナルだ」として存在する。あらゆる手を使って、従業員に「ミッション」を伝える。そして、「会社は本気だ！」と思ってもらう。従業員と経営者の知恵と工夫で「経営」を共創する。変えてはならないこと、変えなければならぬことを見極めながら進んでいくと結んだ。