

# 住宅産業 CS 大会 特別講演

元 JR 東日本テクノハート TESSEI おもてなし創造部長 矢部 輝夫氏より、「奇跡の新幹線劇場～顧客満足 (CS) と従業員満足 (ES)～」をテーマに講演いただいた。

(株) JR 東日本テクノハート TESSEI (以下「TESSEI」という。) は、東日本旅客鉄道(株) (以下「JR 東日本」という) の子会社で清掃専門の会社である。スタッフ数 860 名、平均年齢 50 歳である TESSEI が、なぜ“きらきら輝く会社”と呼ばれているのか。

『7-Minute Miracle』～7分間の奇跡～、これはアメリカの CNN が TESSEI の清掃作業の様子を全世界へ発信した際に使用した言葉である。新幹線が東京駅に停車する 12 分間のうち、乗客が降車するのに 2 分、乗車するのに 3 分、差し引き 7 分の間に清掃をしなければならない。しかも、実際には 7 分ではなく 5 分 30 秒。この短時間の中、礼で始まり、最高のおもてなしである“早くて正確で完璧な掃除”を行い、礼で終わる。

## 従来の方法を変える「改善力」

東京駅で清掃する座席は 1 日 12 万座席、増発等を含めると年間 5,000 万座席程度になるが、クレームは年間 5～6 件である。私が TESSEI に来た 10 年前は、年間 30 数件あった。当初は 5 分 30 秒という短時間の中である程度は仕方ないものと諦めていた。しかし、その 2 年後に大きなクレームを受け、本社とこの短時間の中でどこまでサービスすべきか、できるのかを議論していたところ、現場から「我々は変わろうとしている。今まで通りやっていたら変わらない、チャレンジします」という提案があり、1 週間後には「出来ます」という答えが返ってきた。それが今の成果に繋がっている。

一般的に改善・改革が進まない理由は 4 つある。1 つ目は「その必要性をわかっていない」、2 つ目は「意欲はあるが面倒」、3 つ目は「意欲があるがリスクが怖い」、

4 つ目、これが一番大きな理由となるが、「あの人が言うからやりたくない」という意識である。

私の下で、なぜ改革にチャレンジしようとしてくれたのか。それまでの 2 年間、私はスタッフの仕事を世界に発信し、環境を変えるために一生懸命取り組んでいた。それをスタッフが見てくれていたからだと考えている。

それまでの TESSEI では、「事故が起きた、怪我をしたら、ルール・マニュアルを守って保護具をつけて事故・怪我を防止する」、「クレームを受けたら、お客様の目線に立って迅速・的確に、笑顔とマナーを持って対応する」と、出来なかったことを逆に繰り返し行っているだけで、同じ仕組み・環境・やり方では、同じ事故やクレームを繰り返すのは当然だった。

実践行動で様々なものを生み出していくためには、教育訓練が必要となり、そのためにはルールや行動指針が必要になってくる。我々はそれまでのやり方を変えていくために、ルールや行動指針の前に『安全・サービス・おもてなしの心』から始めるべきであると考えた。同時に、私は経営者としてビジョンメーカーになり、それまでとは異なる形で伝えることにした。

## 自分達の仕事を「再定義」

TESSEI は、2013 年に経済産業省のおもてなし経営企業選に選ばれた。しかし、10 年前の TESSEI は、顧客満足を創るのがスタッフであることを完全に忘れていた。会社からおもてなしを受けていないスタッフが、お客様へおもてなしできるはずがない。

おもてなし経営こそ従業員満足に繋がり、やがて顧客満足に繋がるのである。給与や賃金アップなどももちろん必要だが、我々は少し視点を変えて、清掃業という危険・汚い・きつい 3 拍子揃った 3K の仕事であっても、一人一人が社会における自分達の仕事の役割・意義を認識し、ビジョンと誇りを持って働くこと、それが従業員満足だと定義した。

我々の商品は“思い出”である。清掃業もサービス業であり、新幹線には旅行を楽しみに来られるお客様もいるが、悲嘆・悲痛・悲哀・別離といったシーンを抱えているお客様もいる。こうした日常の中で、それぞれのお客様に思い出を売る。こうして仕事の再定義をしたところ、スタッフ全体の行動が変わってきたのである。



会場の様子

## 新たな仕事に向けた「ビジョン」と「誇り」づくり

「さわやか、あんしん、あったか」を目指そうというトップダウンを受けて、スタッフ自身が『スマイル TESSEI』というバイブルを作ってくれた。

「さわやか」とは、我々の本業であり、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）は会社の秩序でもある。これが崩れてしまっているのは、新商品の開発や顧客満足度の向上などできるわけがない。しっかりと組織・秩序を守りながら懸命にチャレンジしていこうという考えである。

「あんしん」とは、鉄道業で売り物としている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与えようという考えである。

「あったか」とは、東京駅を利用する1日75万人という多くのお客様との出会いをあったかなものとして、“思い出”というお土産をお持ち帰りいただくという考えである。

また、新しいサービスを目指すために見た目も変える必要があった。当時の制服は、誰が見てもお掃除の人だとわかる。そのため、掃除をしながら困っているお客様を素早く見つけてサポートする『コメントスーパーバイザー』チームを作り、制服も変えた。コメント、つまり彗星のように現れて、サポートが終わったら彗星のごとく去っていくという意味で、スタッフが今後目指すべき形として見える化したのである。スタッフのモチベーションを高めるためにも、制服というところから様々な面での誇りを持ってもらおうという取組みだった。

### 二流三流の戦略でも「一流の実行力」

改善はトップダウンで始まり、ボトムアップで完成する。会社に組織階層があるのは、社長1人で補えない部分に組織階層を作り、組織がそれぞれの役割を持ってより具体的・実践的に行っていくためである。

スタッフからの建設的な提案に対しては「No」と言わなかったため、様々な提案が出てきた。

制服の代わりにアロハや浴衣を着たり、クリスマスにはサンタの格好もした。ゴミ袋を薄くするという提案で2,000万円のコストダウンができたり、女性の提案でJR東日本を動かし、新幹線車両に女性専用トイレを作ってもらったりもした。

### 認め合う文化から生まれる「成功体験の共有」

「100 - 1 = 0」、これは100人が仕事をして1人がミスをするると全ての成果がゼロになるという意味である。もちろんその1人のミスをなくす努力は必要だが、それだけでは一生懸命やっている99人のやる気をなくしてしまう。TESSEIでは、この99人に光を当てるために『エンジェルリポート』を作った。



矢部 輝夫氏

860名のスタッフのうち、主任のエンジェルリポーターを30名指定し、仕事をする中で見聞きして良かったことをリポートしてもらおう。よくリポートされる人、よく褒めてくれた人は表彰、褒賞される。あくまで会社が褒めるのではなく、一番近くで見ている仲間が褒めるという仕組みとした。Aさんはこういうことをやった、Bさんはすごい、Cさんはここまでやった、それらをできるだけ見逃さずに、徐々に拡大させて、現在23,000件の小さな成功体験が報告されている。様々な取組みを行ってきたが、一番大きな結果を出したのは、この『エンジェルリポート』である。

今日育、共育、協育、驚育、響育、鏡育、恭育。これらは、全て「きょういく」と読む。こうしたらお客様に喜んでいただける、こうしたら会社に認めてもらえる、会社はちゃんと要望を聞いてくれる、あの人はこうやっているから私もこうやればいいなど、「きょういく」と言っているが、これは成功体験の共有である。

### 今日も『新幹線劇場』の幕が開く

自分達の仕事を再定義し、スタッフへ伝えるためにコメントスーパーバイザーを作り、指標となって奮闘してもらった。そして、変えなくてはいけないことは何でもいからやってみようという積極的に挑戦し、それを単に実践だけで終わらせることなく、互いに認め合い、共有化しながら常に先を目指してきた。

我々の技術や熱意などといった核となるものは変えてはならない。しかし、その中でも変えなくてはならないものがある。変える勇気、変えない冷静さ、それらを大事に育んできた。

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。今日も東京駅・上野駅のホームで『新幹線劇場』が開演している。是非、JR東日本の新幹線のホームに来て、TESSEIのスタッフに絶大なエールを送っていただきたい。そして、一緒に新しい3K、感謝・感激・感動の世界を作りあげていただきたい。