

特別寄稿



仕事への誇りと生きがいを創る

～現場を活性化させるリーダーの条件～

株式会社JR東日本テクノハートTESSEI おもてなし創造部顧問 矢部輝夫

[後編]

矢部輝夫（やべてるお）

1966年、日本国有鉄道に入社。安全対策の専門家として、安全対策部課長代理、立川駅長、運輸車両部指令部長などを歴任。2005年、JR東日本から新幹線の清掃を受託している鉄道整備株式会社（現・株式会社JR東日本テクノハートTESSEI）の取締役経営企画部長に就任。3Kと呼ばれ、クレームも多かった職場を、トータルサービスを実施するおもてなし企業に改革し、注目を浴びた。2011年に専務取締役役に就任。2013年に退任後も嘱託として同社にとどまり、現在は、おもてなし創造部顧問を務める。著書に『奇跡の職場 新幹線清掃チームの働く誇り』（あさ出版）がある。

変えてはならない部分と変えるべき部分

TESSEIは860人ほどの職場ですが、私が一人ですべてのスタッフを指導し、改革を進めていくことは不可能です。ですから、すぐれたリーダーを抜擢することができなければ改革は進みません。私が最初にやったことも、インストラクターを増やしてスタッフの指導を強化したり、トップの考えを現場に伝えることのできる指導力のある人材をチームの主任に抜擢していくことでした。こうしたリーダーとなる人の条件は、当然ながら、まず技術的にきわめて優れていることです。そして、少しエキセントリックな性格の人がいい。スタッフからの受けがよくても、みんなに迎合するタイプはリーダーとして適していません。多少みんなから嫌がられていても、自分の考え方をもち、みんなに大きな声で「さあやろうじゃないか」と言える人をリーダーに抜擢するのです。

リーダーに求められるもう一つの素質は、組織の中の変えてはならない部分と変えなければならない部分を見極められる能力です。「前編」で、鉄道に携わる職場では上意下達の厳しさが基本だと申しましたが、職場を活性化するにはどうしてもボトムアップが必要です。このトップダウンとボトムアップ、上意下達と現場の自発性ということの間には矛盾が生じるのではないかと思われる方もいるかもしれませんが、しかし、企業として何が重

要なのか、何が我々の仕事の目的、任務なのかということトップがしっかりと見極め、リーダーがわきまえていけば矛盾はないのです。

TESSEIの任務は「7分間の奇跡」ですから、それを毎日実現するためのマニュアルや上意下達の厳しさは変えることができません。でも、それを守った上で、変えなければいけない部分もある。そこを見極めるのです。一番いけないのは、トップダウンかボトムアップのどちらかにしなければいけないという思い込みです。マネジメントは、イエスカノーカ、の世界ではありません。企業として変えてはいけないこと、変えなければいけないことの区別をしっかりとつけることが、マネジメントの基本です。

インパクトのある言葉で人を動かす

マネジメントにおいて次に大切なのは、いかにインパクトのある言葉で思いを伝えるかです。私はTESSEIにくる前、JR東日本の安全システムを担当していました。事故をなくすために、ルールを作ったり、マニュアルを完備したりしますが、それだけでは事故はゼロになりません。どんなに素晴らしい安全システムを作ったとしても、それをメンテナンスするのは人ですし、最後は一人ひとりの注意力が必要なのです。ですから、すべての人に安全を呼びかけるために、キャッチフレーズが非常に大切になってくる。いわば、「安全屋」というのは「広告屋」でもあるということです。人を動かすには、みんなが「えっ！」と思うような言葉が大切になる。そういうことをJR東日本で学んできました。

そこで私はTESSEIに来て、「思い出を売る」というキャッチフレーズを考えたのです。これは「お客様満足のさらなる向上をめざして」と言ってもよかったです

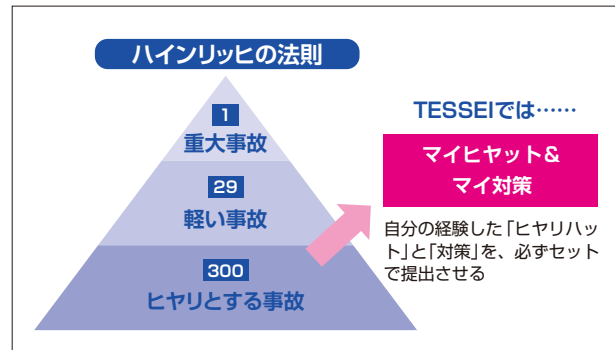
が、スタッフは、そんな言葉はもうイヤというほど聞かされています。その人たちに「お客様満足のさらなる向上をめざして」と言っても、「なによ、また同じことを言って」ということになる。主任たちも困ってしまうでしょう。でも、「思い出を売る」と言えば、みんながびっくりします。「えっ、矢部さん、何を考えているんだろう」そう思ってもらえたらしめたものです。言葉というのは、マネージメントの非常に重要な部分なのです。

経営者がすべてを決めることはできない

現場の自発性を継続させることも、マネージメントの難しさです。もう一度、安全管理の視点を例に言いますと、みなさんご存知だと思いますが、「1対29対300」というハインリッヒの法則があります。大きな事故の背景には29の小さな事故があり、その背景にはさらに小さな300の事象があるというものです。TESSEIも「7分間の奇跡」を実現しサービスを向上させるには、ミスができる限りなくしていかなくてはなりません。そこで普通、経営者が何をするかというと、300の小さな事象をボトムアップで報告させるのです。でも、それが上がってくるのは最初のうちだけで、たいてい尻すぼみになる。なぜかというと、ボトムアップの件数が多くなればなるほど、経営会議でそれを分析して、回答を出すことが難しくなるからです。「1対29対300」というのは比率であって、実際の件数は何千とか何万です。そうした個々の事象を分析することなど不可能に近い。回答が滞ると、現場も報告しなくなってきました。

そこでTESSEIでは、「マイヒヤット&マイ対策」ということを行いました(図)。「マイヒヤット」というのは「私のヒヤリハット」という意味です。それと「私の対策」がある。つまり、自分の経験したヒヤリハットと、それに対する自分の対策を必ず一緒にして報告するのです。いちいちトップから指示はせず、自分たちで改善できるものは「マイ対策」でやろうという考え方で

す。この方法にはミソがあって、たくさんのマイ対策の中から主任が毎月12件ほどの「マイ対策月間大賞」を選んで壁に張り出し、賞金1,000円を添えて表彰することにしています。こうすれば、現場の自主的な改善活動が一方通行で終わらず、会社から認められることになる。では



「ハインリッヒの法則」を発展させた「マイヒヤット&マイ対策」制度により、現場の自主的な改善活動が促進される

本社は何をやるのかというと、月間大賞の中から全社的にやるべきものをピックアップするのです。初年度は700件ぐらいだったマイ対策が今は3,000件以上と、尻すぼみになるどころか、年々数を増やしています。

うわべだけの「おもてなし」になってはいけない

さて、私はすでに囑託の身分であり、いずれ完全に身を引くことになります。その後もTESSEIは今のままであり、できることならばさらにより企業になってほしいものです。でも、そのことを心配してはいません。すでに現場に火がついて、現場がどんどん進んでいるからです。本社が知らないことを現場はたくさんやっていて、後から本社が「そんなことやってるの」と驚いている状況です。しかも、それをお客様が見て評価してくださっているのだから、お客さまを裏切らないためにも、今のTESSEIの姿を変えることはできません。ですから将来のことを言えば、例えば2020年の東京オリンピックでは、海外からのお客さまにTESSEIの「おもてなし」を十分に味わっていただけることになると思います。

ただ心配なのは、東京オリンピックの開催が決まると同時に、世の中であまりにも「おもてなし」ということが言われ出したので、うわべの「おもてなし」だけが突っ走っていくような現象が社会に現れてくるのではないかと、ということです。

TESSEIで言えば、根幹の「おもてなし」は7分間で清掃を完了し、新幹線の発車を1分1秒たりとも遅らせない、ということです。表面の「おもてなし」のために根幹の「おもてなし」がおろそかになるようなことがあってはいけません。そこをしっかりと見極めることも、リーダーの仕事です。