

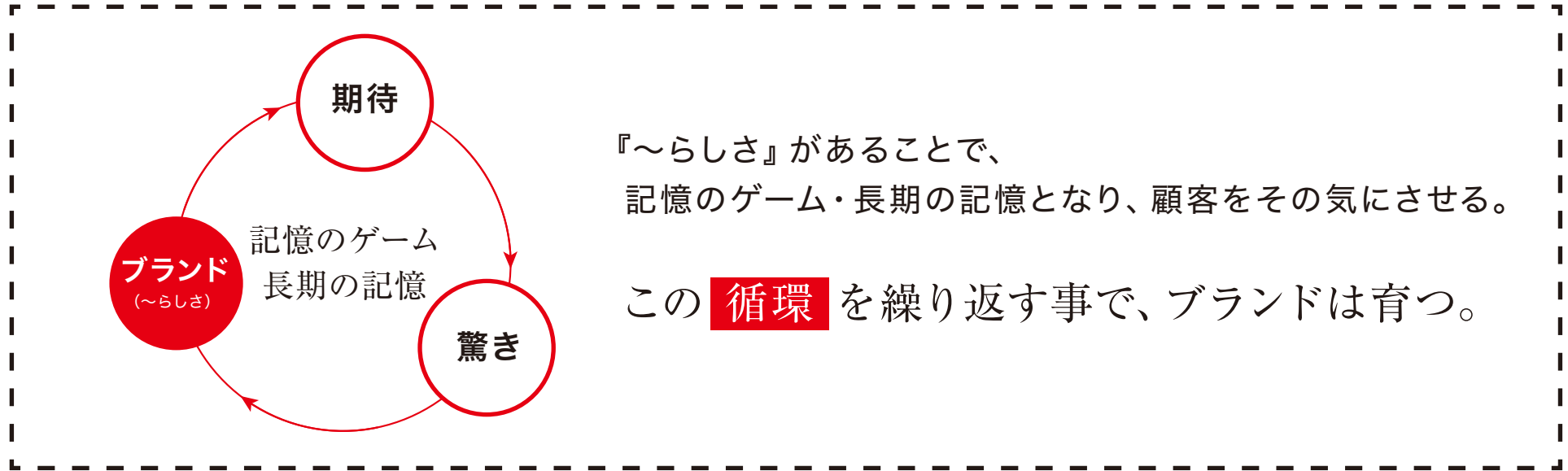
ブランドに必要な要素

なぜ「普通」の清掃会社が活気のある職場になったのか

2017.06.27

萩野雅也

「衣食住」全てのカテゴリーにおいて『ブランド』を構築するには
『～らしさ』があることが重要



実際に「ブランド」と「顧客」を循環させているのって…

現場でモノやサービスを紹介している人達

ブランドは、顧客を「その気にさせる」前に…

まずはこの人達をその気にさせないといけない

その気にさせる要素

「モチベーションを高めさせる」

2種類のモチベーション

報酬・恐怖によるモチベーションカ —— 外発的な動機

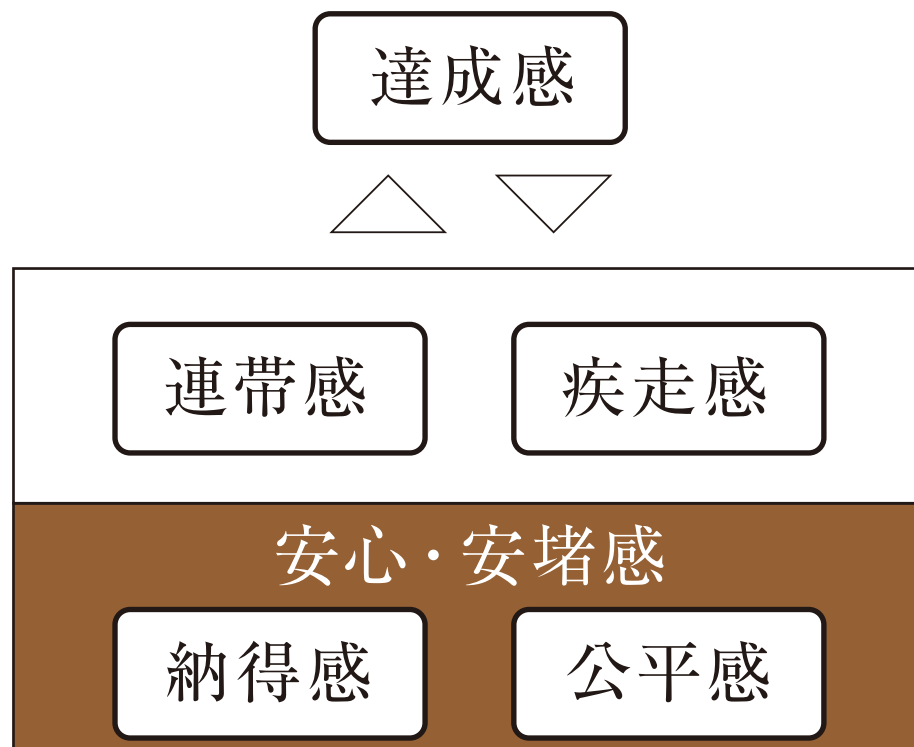
内面によるモチベーションカ ————— 内発的な動機

たとえば…

組織の未来を掲げる
語り継がれるストーリー
などなど…

内発的な動機を強く持つ人の方が、成果を出しやすい

内発的な動機を高める為には
5つの感覚が重要になってくる



これら5つの感覚をオペレーションに組み込んでいる企業として …

新幹線車両の清掃を行っている

「株式会社JR東日本テクノハートTESSEI」

企業概要

テッセイ「鉄道整備株式会社」

旧国鉄時代の昭和27年に設立されたJR東日本のグループ会社
JR東日本が運行する東北・上越などの新幹線の車両清掃、東京駅
上野駅の新幹線駅構内の清掃などを主な常務とする会社
JR東日本グループには、テッセイを含めて11の清掃会社がある。

1日に清掃を行う車両本数は約110本（オンシーズンは約160本）。

1チームの基本編成は22名。1日約20本の車両清掃を担当。

スタッフの平均年齢は52歳

従業員数901名（平成28年4月1日現在）

男性572名 女性329名（内パート 男性237名 女性126名）



http://www.tessei.co.jp/service1_tokyo.html

新幹線到着時には一礼を持ってお迎えいたします。東京駅では、7分という短い時間で
お客さまにご満足していただけるよう、車内の環境整備をおこなっております。

降車されるお客さまに「ありがとうございます」とご利用していただいた感謝を込めて、
お客さまからゴミを受けております。

お客さまが気持ちよくご利用いただけるよう、心をこめて磨いております。

ホームでは、お客さまが楽しく・快適にご利用いただけるよう、心をこめてご案内いたしております。



東北・山形・秋田・上越・長野新幹線ホーム



東海道・山陽新幹線ホーム



<http://www.omotenashi-company.com/prof.html>

現在のテッセイの仕掛け人

矢部 輝夫氏

元 株式会社JR東日本 テクノハートTESSEI おもてなし創造部長

1966年日本国有鉄道入社。

2005年鉄道整備株式会社 取締役経営企画部長に、

2007年常務取締役経営企画部長に就任、2011年よりおもてなし創造部長

2014年同部顧問

どのようにして5つの感覚を組み込んでいったのだろうか

2005年、当時のテッセイは・・・「普通」の清掃会社

スタッフの人たちはとても真面目だが、与えられた仕事以上のことはやらない。「自分たちは所詮、清掃員」という意識がどんよりと蔓延しているように見えた。さらに、現場と経営陣との距離がとても遠く、経営陣が何を考え、会社をどのようにしたいと思っているのか、現場のスタッフにはまったく伝わっていなかった。『一体感がないな…』

元 株式会社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

原因の1つとして…

会社として清掃という日常の「仕事」を追い求めるあまり、
スタッフの気持ちを高揚させ、生き生きと働く原動力ともなる「使命」を
見失ってしまったからではないだろうか。

会社の主力部隊である車両清掃を担う人たちの意識と行動を変える必要がある

言い出すのは1人でも、達成はみんなです。

組織のチャレンジは、1人のリーダーだけではなく、
そこで働く1人ひとりの努力と成果によって成し遂げられるのではないかと。



2006年経営計画の策定

「新しいトータルサービスをめざして」

スタッフたちを「その気にさせる」ためにやった事

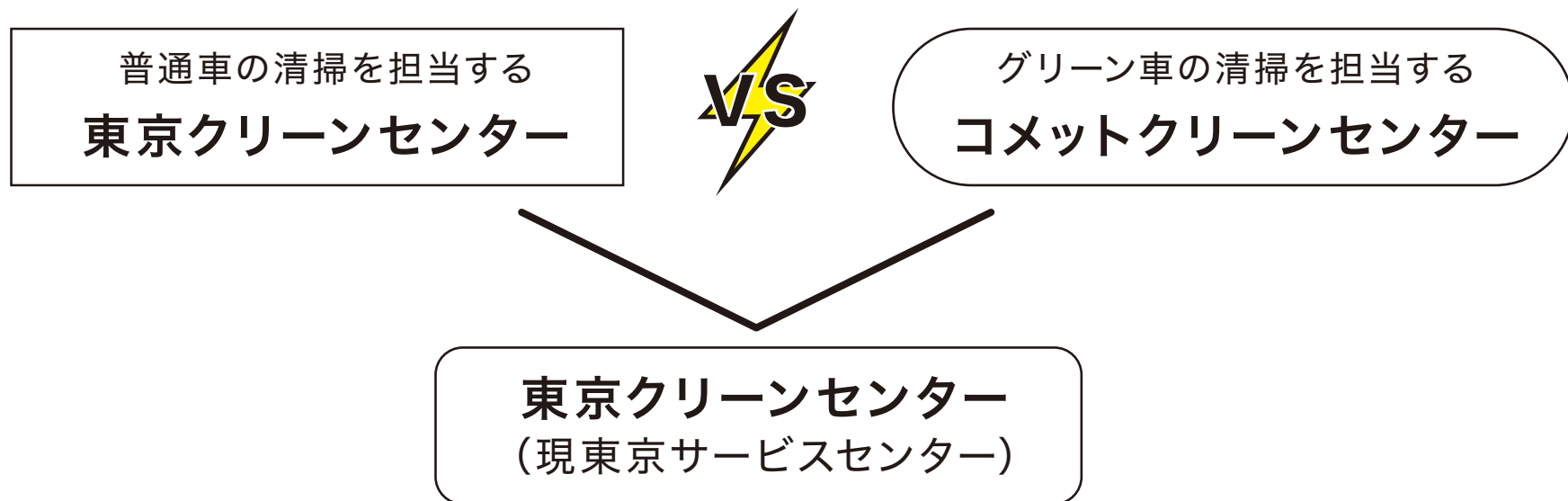
スタッフたちにまずは信頼してもらうこと

現場の環境改善

休憩をとる場所を快適にする

十数部屋ある待機所にエアコンを4台ずつ設置
(今まではいくら頼んでもダメだったのに…)

シンプルで分かりやすい組織に組織を統合し一本化



組織が一丸となって「トータルサービスをめざす」ため

2007年テッセイ

「現場第一線の支援組織として機能していく」

テッセイ
経営サイド

+

現場スタッフ

1つの考え方を
全員に徹底させる



「スマイルテッセイ」

「テッセイが目指しているものを何か。そのために何を大切にしているか」など、平易な言葉とイラストでまとめられたテッセイにおける「心のバイブル」

『新幹線お掃除の天使たち「世界一の現場力」はどう生まれたか?』より

「みんなで創る『さわやか・あんしん・あったか』サービス」

さわやか

駅や車内空間はお客様をお迎えし、おもてなしするステージ。
そのステージが不潔では台無し。清潔でさわやかな空間を創り上げよう。

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、ご利用になるお客様との出会いを大切にしたい。
私どもの出会いを「思い出」という「お土産」としてお持ち帰りいただく。

『さわやか・あんしん・あったか』

「トータルサービス」だけよりもスタッフがイメージしやすいように

ちなみに
ANAにも

グループ行動指針(ANA's Way)

私たちは「あんしん、あったか、あかるく元気!」に、次のように行動します。

安全 (Safety) : 安全こそ経営の基盤、守り続けます。

お客様視点 (Customer Orientation) : 常にお客様の視点に立って、最高の価値を生み出します。

社会への責任 (Social Responsibility) : 誠実かつ公正に、より良い社会に貢献します。

チームスピリット (Team Spirit) : 多様性を活かし、真摯に議論し一致して行動します。

努力と挑戦 (Endeavor) : グローバルな視野を持って、ひたむきに努力し枠を超えて挑戦します。

<https://www.ana.co.jp/group/about-us/vision/>

これまでの本社は・・・ 現場第一線の細部にまで口出ししていた
本社の機能を「投資・制度・人事」に特化

課題をよく知り、その解決策を知っている

スタッフたちの力を活かす

達成感がスタッフたちのやる気と生きがい、
そして誇りを引き出すに違いない

「スマイルテッセイ」をもとに

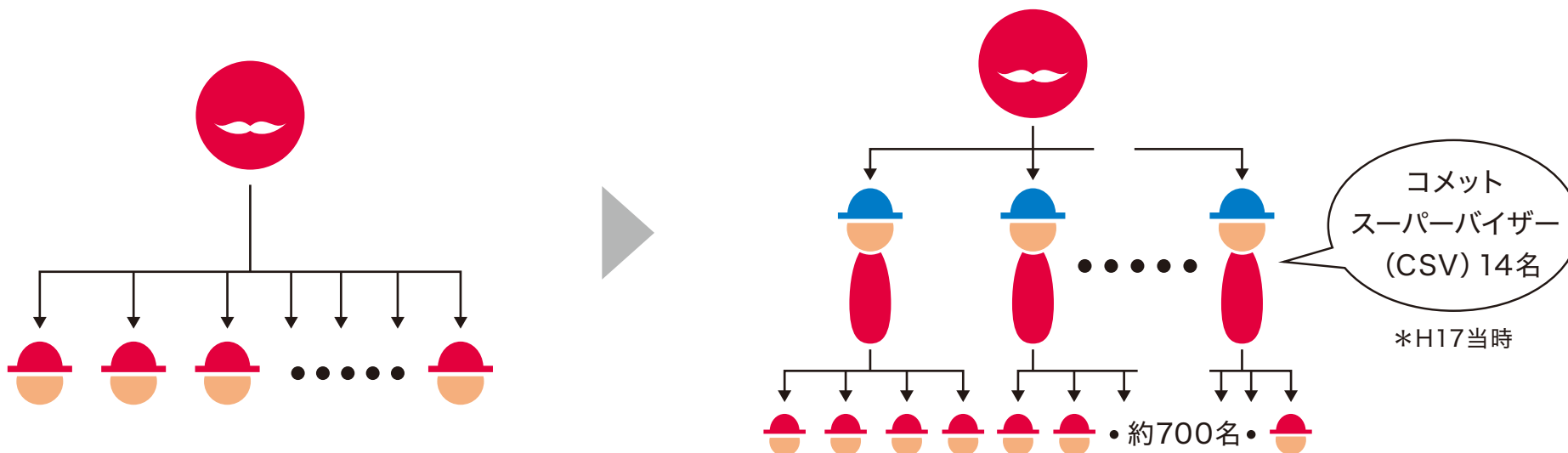
考えをみんなに示していける人たちをつくり、
その人たちを通じて間接的に私の考えを伝えていこう。

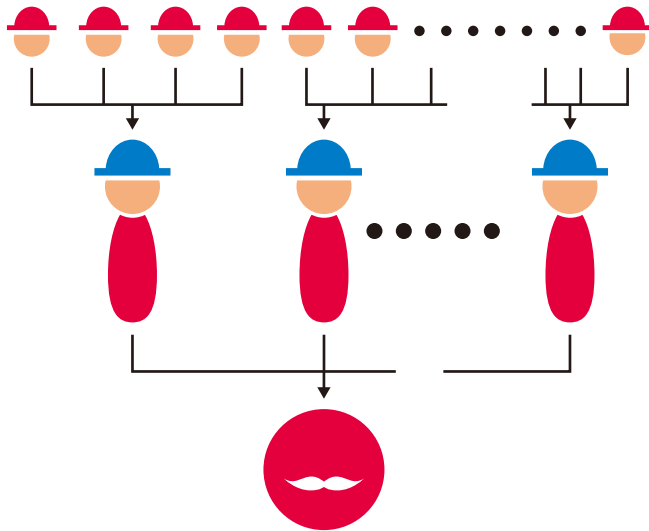


『新幹線お掃除の天使たち「世界一の現場力」はどう生まれたか?』より

リーダーとなるコメントスーパーバイザー (CSV) を任命

テッセイの仕事は、スタッフが10人いれば、10人が同じ力を出す事ができる。
ただし必要な力が1つだけある。それはリーダーシップ。
その人を見出し、責任を持たせる事で職場が俄然輝きを増す。
10人のうち1人のリーダーをきちんと育てることができれば、
あとの9人は自然についてくる。





主任たちが会社を引っ張る

会社の方向性を伝える一方で・・・

スタッフ一人ひとりと真正面から向き合い、現場の声を吸い上げる。
主任たちが、経営陣と現場をつなぐ「架け橋」として機能し始めた。



『新幹線お掃除の天使たち
「世界一の現場力」はどう生まれたか?』より

現場リーダーである主任たちが動き出すことによって、
スタッフの意識と行動も少しずつ変わり始め、
会社がひとつの方向に向かって動き始めていった。

コメントスーパーバイザーをつくる

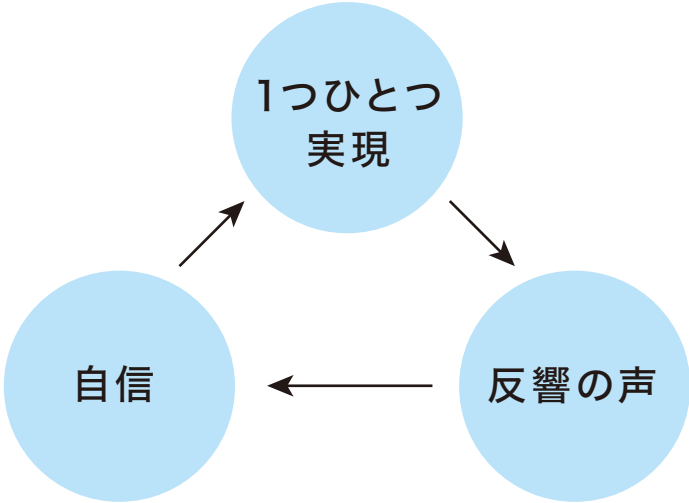


「それだけで終わらせるのは
もったいないよね」

次はみんなでお辞儀をしてみない?

制服も、ちょっとおしゃれに変えたいなあ

夏は浴衣を着たら、見た目も涼しげでいいんじゃない?



「私たちの商品はなんなのか？」

「私たちの商品は『掃除』だけではないはずだ」

『旅の思い出』



テッセイにとっての商品



「思い出」というお土産としてお持ち帰りいただく

「おもてなしの会社」であることを、お客様に伝えるひとつの手段・・・自分たちを「演出」



『新幹線お掃除の天使たち「世界一の現場力」はどう生まれたか?』より

すべて現場のアイデアをもとにしたキャンペーン

「自分たちが身にまとうもの、ちょっとした小物で、お客様はとても喜んでくれる」

「際立つ事は目立つ事」

人は見た目、格好に左右される
人の見る目が変われば本人も変わるという思いから

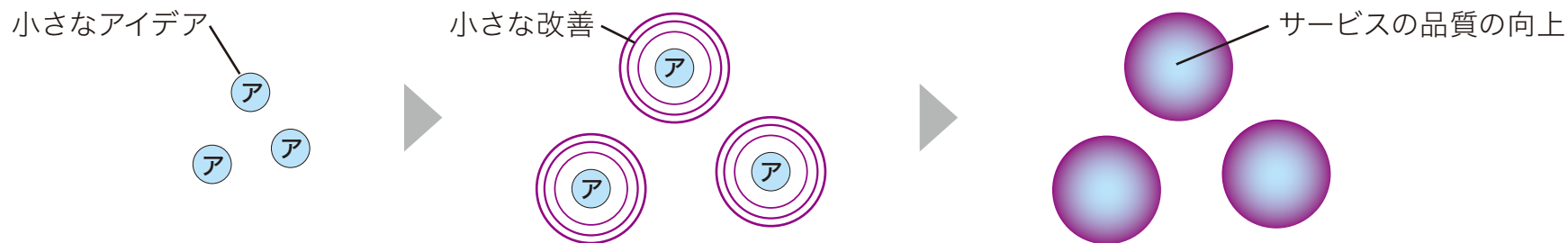
「掃除のおばちゃん、おじちゃん」から
「掃除だけでなく案内もする人」へ



『奇跡の職場 新幹線清掃チームの働く誇り』より



現場主導で責任を持たせてやらせてみる



3Kの仕事が活気のある職場へ

自分たちのアイデアや知恵で「さわやか・あんしん・あったか」が実現できる
「考える現場」「知恵を生む現場」へと飛躍的に変わり始めた

テッセイは、オペレーションを核に動いている会社

徹底した規律と指揮命令

絶妙のチームワーク

やりがい、喜び、誇り

徹底させる事でチームワークや、やりがい・誇りが生まれる。

テッセイは温かい会社のように見えて、鉄の規律を持っている。

だからこそ完璧な仕事を実現できる。

できる限り公平に見る、人事制度

正社員採用試験は「45～58歳でなければ受けられない」
現場長の推薦がなければ、正社員採用試験を受けられない

20歳以上でパート歴1年以上あれば、
現場長の推薦がなくても自薦で正社員採用試験を受けることができる

個人表彰は、
月間・半期・年間の3つに分けて、
できるだけ多くのスタッフを表彰する

月間表彰は、毎回12～13名
半期表彰は、3種類の 카테고리 別に各5名
年間優良従業員表彰は20名程度

年間200名採用しても、1ヶ月で半数近くは辞めてしまう。

目立たない人の努力を見えるようにする



『奇跡の職場 新幹線清掃チームの働く誇り』より

「エンジェル・レポート」は職場の壁に貼られ、誰かが見てくれている、気付いてくれる。それが現場のスタッフのやりがいにつながっていった。

「エンジェル・レポート」を開始して4年目のH22は、2600件のレポートが報告された。平均すると毎日7件以上のレポートが現場から上がってきている。



突き放す事によって気づかせる

会社の思いを受け止め実践した人たちが成功するところを目の当たりにすると、いつしか自分自身もこれではいけない、みんなと一緒にがんばろうと思うようになってくる

「縁の下の力持ち」の仕事でも、ちゃんと見てくれている人がいる。

現場のスタッフは仕事のやりがいを感じ始めている。



現場の活性化

現場でわかった改善点はJRにきちんと伝えていく会合

「お客様サービスTie-upラリー」

テッセイだけではなく、新幹線関連のグループ会社の従業員と
JR東日本の経営陣・社員が一堂に会し、おもてなしを考えようというもの



『奇跡の職場 新幹線清掃チームの働く誇り』より

東京駅新幹線コンコース内のベビー休憩室の設置。授乳やおむつ替えの場所がなくて困っているお客様が多いことに気付いた現場の声が、親会社であるJR東日本に届き、設置に結びついた。これ以外にも、駅内トイレの改良や多機能トイレの新設にもテッセイの現場の声が活かされている

メディアへの取り上げ

交通新聞へ掛け合い、「コメットさん」をテッセイの目玉として大々的にPR

H20に国際鉄道連合のメンバー達が視察

ドイツ国営テレビが取材

州知事時代のアーノルド・シュワルツェネッガーやラフード運輸長長官が視察

その後、国内のメディアで取り上げられるようになった



『新幹線お掃除の天使たち「世界一の現場力」はどう生まれたか?』より

H24年度の経営計画

「ワクワク・ドキドキ新幹線劇場・Enjoy with TESSEI !」

「Enjoy with TESSEI !」という言葉には、
現場で働く一人ひとりが、テッセイという会社で働くことを心の底から楽しむ、
「真の現場主導の会社にしたい」という強い思いを込めた。

「みんなのプロジェクト」委員会

一人ひとりが主役であること、
テッセイがよりよい会社になるためにはみんなの力が必要だという意味を込めた

経営者・本社
「お膳立て」

新しい流れをつくる

現場が乗っかる

新たなステージへの一歩

真の現場の自律化を実現したい

一人ひとりが真正面から考え、知恵を出し、協力し合いながら実行していく。
そして、そんな現場を楽しむ。

これまで以上に現場を信頼し、自由度を与える

現場からよいアイデアが生まれる

本社での審議・承認

答えが出るまでに時間がかかったり、
待たされた挙句NOがでたりすることもある。
それでは現場のやる気も萎えてしまう。

弊害をなくすために

現場をとり仕切る現場長に
一定の予算と権限を与え
現場のアイデアに即座に
対応できるようにした

自分の思いが認められ実現する、これはとても大きな喜びでしょう。

こうしたさまざまな取り組みを会社とスタッフが一体となって実践していく、
それがスタッフの原動力となる「喜び・楽しさ・誇り」そして生きがいにつながっていった。

納得感	シンプルで分かりやすい組織に統合し一本化 徹底した規律と指揮命令
公平感	目立たない人の努力を見えるようにする できる限り公平に見る、人事制度
連帯感	リーダーとなるコメントスーパーバイザーを任命 「みんなで創る『さわやか・あんしん・あったか』サービス」
疾走感	「思い出」というお土産としてお持ち帰りいただく 「お客様サービスTie-upラリー」
達成感	現場主導で責任を持たせてやらせてみる 真の現場の自律化を実現したい これまで以上に現場を信頼し、自由度を与える

現場の人たちのモチベーションを高め、現場をその気にさせる

『～らしさ』が生まれブランドが育つ

参考文献

奇跡の職場 新幹線清掃チームの働く誇り 矢部 輝夫 (著)

新幹線お掃除の天使たち「世界一の現場力」はどう生まれたか? 遠藤 功 (著)

組織への着火と五感図 片平秀貴氏 (丸の内ブランドフォーラム) 2010年10月13日

サービスが伝説になる時 新装版 ベッツィ・サンダース (著), 和田 正春 (翻訳)

株式会社JR東日本テクノハートTESSEI HP (<http://www.tessei.co.jp/>)

ありがとうございました。