

## 「働く誇り」 矢部氏講演



### プロフィール：矢部 輝夫

JR東日本テクノハートTESSEIのおもてなし創造部で顧問を勤める。

JR東日本テクノハートTESSEIとは、「セブンミニッツミラクル」と世界からも賞賛され、各メディアにも取り上げられている新幹線のお掃除を請け負う会社である。

### 司 会

今日は働く誇りというタイトルで、その業界の裏話ですとか、職業についてお話を聞きたいと思います。

### 矢部氏談

私の会社に好きで入ってくる人はだれも居ないんです。テレビなんかで評判になっていますから、若い人もお見えになりますが、大体は3日くらいで辞めていきます。嫌がって。パートさんの募集すると、履歴書にはリストラされたとか色々な理由が書いてある。つまり挫折がある訳ですね。するとプライドをもう無くしてしまってる。そして私どもの会社にやって来る。

私どもの会社は、お掃除の会社とは言え、世界最高の技術を持つJR東日本の新幹線のメンテナンスをお掃除という面からやってる会社なんです。嫌だなーと思ってやるとたまったもんじゃありません。ですから、この会社でプライドを持ってもらう。誇りをもう一度持ってもらう。「世界のTESSEIを目指して」なんて言うと、「矢部さんはホラ吹き。何言ってるの」って随分馬鹿にされました。でも、UICと言いまして80カ国の鉄道会社もしくは鉄道の組織でジュネーブに本拠地があるんですが、そこから Benchmarking Study Team を作って私どもTESSEIの研究にこられました。そして、報告書を全世界に配信してもらったんです。日本にTESSEIというお掃除の会社があるんだっということを知っていただけなんです。先に海外の方が注目されて、それに追随して国内でも注目いただくようになりました。当時カルフォルニア州知事だったシュワルツ

ネッガーさんも見えました。マレーシアのマハティール首相、この方は、1980年代に「Look East、東を見る」要するに日本を見習えとう意味で大号令をかけて今のマレーシアの繁栄を築いていったという方なんですけども、突然来られました。

ハーバード大学のビジネススクールからはリサーチを受けました。ようやく今年の3月最終のリサーチを受け、ハーバード大学スクールのMBAのテキストになることが決まったんです。本当に光栄なことだと思ってます。韓国の皆さんもものすごく興味を持っておられまして、韓国の中央日報の中央サンデーなんか2年に渡って記事を書いてくださいましたし、JTBCということでテレビで放映されました。

ある人材開発部長は、「お掃除に来る人なんてもともとモチベーションなんか高まるわけないんだ。と思っていた。ところがTESSEIを見て、そういう考えはおかしかった。改めます。」とおっしゃってました。3Kというのは、キケン、キタナイ、キツイと言うんですね。「私どもは3Kなんです。本当に。でもそれを言っても駄目だ、拉致があかない。だったら、感謝、感激、感動の新・3Kを私達は手に入れようとしているんだ。」というお話をしました。そしたら向こうも「感激した。カムサ、カムヨン、カムドン」とか言ってました。その後も結構お見えになってます。うちの従業員数は、一年前のデータですが、860名です。そのうちパート率42%です。今年は40%になってるはずなんです。

私が9年前に来た時は58%くらいでした。あんまり評判が良くない会社だった。『ミスは多い、事故は多い、クレームが多い。』そこで私が色々調べましたら、パートさん58%のうち大

体45%が1年未満でした。要するにどんどん入れ替わっている。そうするとやっぱり技術力を十分養えないのです。会社のことを想ってくれない。コスト削減にはパート化ってのは一番いいんですが、きちんとできるかということを大切にしたい。だから、正社員率をどんどん増やしていこう。JR東日本から随分文句を言われました。「コストを削減しないと困るじゃないですか」と。「パート倍率を増やしていけば、確かにコスト削減にはなるが、その代わりお客様からの信用、ますますTESSEIが評判悪くなるけど、それでいいのか。私は絶対それはやらない。正社員率を増やすんだ。」という信念でここまでできました。

当時は世の中の動きに逆行したことをやったのですからやっぱり私としては不安でした。でも、今どんどん変わってきているでしょ。正社員を増やそうとね。やっと皆さん気づいてくれたんだと思います。

私どもは新幹線のお掃除をする普通の会社です。でもそれがなぜか、キラキラ輝く普通の会社って言われているんです。キラキラ輝く特殊な会社じゃないんですよ。普通の会社。それでもキラキラと輝く。と言うことは普通の会社。ですから、皆さんの会社と基礎は同じです。で、それがなぜ、キラキラ輝くってことになっているかと言いますと、『要するにお掃除の会社がおもてなし創造会社を目指している。』という皆さんびっくりされてました。去年の3月に経済産業省が『おもてなし経営企業選』を50社選出しました。その中の一つ、お掃除の専門会社でただ一つ選ばれました。本当に光栄なことだと思ってます。

私たちが今までやってきた「7つのおもい」についてお話ししましょう。

#### ① 「自らの真の役割、指名を再認識し納得することで、新たな希望、夢を持つ」ということです。

今まで清掃業だと思っていました。清掃員のおばさんおじさんの解釈だった。「でも、本当にそうかよ」とみんなに投げかけていって、実はサービス業であるってことを再認識したわけです。サービス業ではカスタマーサティスファクションとよく言われます。TESSEIも私が来る前から「お客様満足を目指して」と言っていたんです。それでもできなかった。なぜか。それはキャンペーンにしすぎなかったからです。大事なのはEmployee Satisfaction、従業員満足。

どんなサービス業のテレビCMを見てもお客様第一、お客様第一と声高にうたってる。これって一方通行ですよ。だったら我々はそれを止めよう。一緒になって考えよう。お客様第一じゃないんです。「Enjoy with TESSEI」、TESSEIというものを通じてお客様もスタッフも共にエンジョイしよう。「Ever with You」限りなくあなたと共に…など、色んなキャッチフレーズを作ってどんどん言っていきます。Ever with YouのYouはお客様。

Youは働く仲間。Youは自分自身。ということです。

平成18年ぐらいからやってたんですけども、2年くらい後突然スタッフがこういうことを言い出しました。「新幹線劇場だ」と。これは凄くないじゃないか。劇場ですから私達が一生懸命お掃除をやってお客様見てるんだ、という発想ではないんです。この劇場の主役はお客様です。私達は脇役だ。そして、一緒になって新幹線の劇場のステージを創りあげようといった発想です。いやいや、ここまで言ってくれたんだ。じゃあこれを使うってことで、CNNも新幹線シアターって言うてくれました。

「Smile TESSEI」という7分間の清掃のガッチガチしたマニュアルがあります。思い出を作るためのパイブルです。40ページちょっとの小冊子なんですけど、これもおばちゃん達が作ってくれたんです。書いていることをまとめると、「さわやか、あんしん、あったか」この3つです。特に「さわやか」これは私達の本業です。劇場のステージが不潔であつたら、もう台無しです。皆さんだっご自宅にお客様をおもてなしするとき、まず最初に何をやるか。お掃除でしょ？来ていただいたお客様に失礼があつてはならない。せっかく泊まったホテルの絨毯なんかちょっと汚れていたらがっかりしますよね。

その次は「あんしん」。私達は新幹線輸送になっていますから「あんぜん」も売っています。「安全に仕事をしているんだ。」と言ってもお客様は納得してくれません。「あの人達あんな格好して、ちんたらちんたら仕事してあの人達に任せて大丈夫かねー。」という不安を持たれます。ですから、「安全に徹すると共に、爽やかな身だしなみ。きびきびとした行動。そうすることで安心と信頼を深めよう。安全の先にある安心」と言ってます。

三番目の「あったか」。JR東日本の東京駅の新幹線のホームは大体1日に10～13万人がご利用になります。ちょっとした市ですよ。その人達との出会いを、「あったかな出会いとして、また思い出というおみやげとして持ち帰りいただく。」そう社員に呼びかけています。

#### ② 2番目はね、「形」を変えれば、「意識」も変わる。ということ。

私が入社した当初はみんなの制服といえば完全にお掃除の人でした。座敷簾や大きなチリトリを持ったんです。でも自分たちの家で座敷簾を今時使うのか？掃除機でしょう？簾を持ってたらお客様が「この人達は遅れている」と思うに違いない。だからこれ止めようじゃないか。最初に、コメントスーパーバイザーチームを作りました。14名のチームを作り、ホームとコンコースの掃除しながら困っているお客様を見かけたらサポートしてあげます。これも最初はJR東日本から言われました。「矢部さんね、お掃除の会社が案内とかやったらそりゃちょっとまずいよ。知識も無いし、お客様からのクレームが多くなる。

やめた方がいいですよ。」でも全部無視してやらせました。「お金は要りません。ただ、これが良いということになったらちゃんとお金をくださいね。」と言ってやらせてもらいました。『新しい時代が来たんだ。』ということをおもんに予感させるためです。

今までは「あ、お掃除の人達に聞いてもわからないわね」と、面と向かって言われた時もありましたが、新しい制服に変えた瞬間からだんだん聞かれるようになってきました。例えば「山手線はどうやって乗り換えればいいんですか?」とか。そうすると社員側に見られているっていう感覚が出てきます。

夏にはアロハシャツや浴衣を着、頭には桜やハイビスカスなどの季節感溢れる花飾りを付けるなど、これら奇抜ともいえるアイデアはすべてスタッフから上がってきたものです。清掃員のイメージを払拭する。通常の制服自体も従業員が決めて

③ 3番目は「熟練」「技術」「評価」この3つのキーワードが**チャレンジの原動力になる**。ということ。

JR東日本の新幹線は東京駅に12分しか居ることはできません。お客様が降りるのに2分、乗られるのに3分、差し引き7分。ここに『セブン・ミニッツ・ミラクル』と呼ばれる所以があります。この7分間の間にすべてをやり終えるわけです。もっとも7分は目一杯使いません。4分から5分で完璧にやりあげる。そういう能力を持っています。車両がホームに入るときには必ず一列にならんで礼をします。これは安全確認にもなります。10両編成500トンの新幹線がホームの端を時速70キロで入ってきますので、人間がちょっと触っただけでもどういふ結果になるか…。私どもは線路の怖さ、悲惨さを十分に認識しています。ですから、「新幹線の運転士さん私達はちゃんと見ていますよ」という合図も含めて一列に並んで礼をやっております。

お客様が降りられるときにはゴミを受け取ります。「ありがとうございます。」「お待たせしました。」「お疲れ様です。」と声かけを行います。高齢者のお客様やお荷物をいっぱいお持ちのお客様が降りられるときはすぐに車内に入ってサポートしてきます。

ゴミの収集は以前やっていなかったんです。ニューヨークの同時多発テロがありました。あの時に新幹線の車内のゴミ箱を封鎖したんです。で、ホームのゴミ箱も全部撤去しました。

その時にJRさんから「お金を少し出すから、ゴミの受け取りをやってくれ。」と頼まれました。お金を出すんだったらやりましょうと始めました。その後テロ対策が解除になりましたが、解除の後どうするかと話合ったところ「せっかくここまでやっているんだからそのまま続けましょうよ」となり、今もやっています。勿論JRさんからのお金はいただくなくなりましたが、それでもやらせてもらっています。

車内清掃に入ります。まず、トイレ清掃の専門チームが居ます。便器を覗くと時々詰まってるんです。詰まってるのはあのポコポコやりながらやっていたらとても間に合いませんから、手を突っ込みます。パートで入られた方は最初はできないものですが、そんなときは「私が見本見せてあげるからと実践します。中には大変な人が居て、汚物をトイレの壁から何からに塗りたくってる。それでも「よし」と気合いを入れ、他のスタッフの応援に来てくれますが、すべて拭きあげ最後は消臭剤をかけて完璧にしています。そういう仕事です。新幹線の普通車は大体100席あります。その100席を一人でテーブル全部拭きます。もちろん、床掃除もやりますし、窓ふきして落し物、お忘れ物チェック全部やります。

東京駅で私達がやっている座席数は、1日に12万座席です。1年間に大体5000万座席をやります。その中で、拭いていないとかゴミが残っていたなどのクレームは5件から6件です。でもそのほとんどは、JRから「新幹線が遅れるからイスを回転するだけ。大きなゴミを拾うだけ」という指示が来るときです。テーブルにしても、「汚れているやつ拭けって言うても、畳んだままじゃわかるわけがないだろ。」「いや、ちゃんと出して拭いて」「それは時間が無いからできません」と突っぱねられたんですけども、あるインストラクターが「矢部さん、ちょっとそれ一回やってみましょうよ。」って提案してくれて、ストップウォッチで測ってくれた。そしたらできる。みんな技を磨けばできる。じゃあやろうじゃないかと言って、今の年間5000万座席をやりながら、クレームは5件、6件というところまで来ていますよ。

何が言いたいかという、多くの人達が、時間がないからできないと最初から決めてかかっていた。我々そういうところありますね。やってみもしないのに「いやー無理ですよ」というのが。だからそれを実証してみた。そしたらできるんだ。そしてやったら、今の正解につながっているってことです。やっぱりやってみないとわかりません。作業終了すると一礼をします。これも以前はやっていませんでしたが、7分間は私達にとっては短いけどお客様にとっては長い時間です。そしてこれだけの仕事をしているんだ。もっとお客様にアピールしよう。という意味を込め一斉に礼をします。

評価については、人事制度を大幅に変えました。全員パートで採用し、1年を経過すれば誰でも社員への採用試験を受けられるようにしました。さらに社員になって2年を経過すれば主任試験、3年経過すれば現場長の推薦を条件にその上の管理者に昇格する試験を受けることができます。若者や高齢者だって管理者になれるのです。

入社時からの徹底した研修とマンツーマンOJT教育。そして、エンジェルレポートや表彰・報奨など、さまざまな意味で仕

事のできばえが評価に直結していく仕組みは合理的な一方で厳しさもあります。高度な清掃スキルを自分のものにするには相当の時間が必要で、一人前になるまで約6カ月はかかります。そのため、半数は入社1年で辞めていきますね。

最近ではタブレット端末でお客様をご案内しています。タブレット端末に色々な情報を入力して、お客様のご要望に応えようと。こうなると見た感じはお掃除の会社じゃないですね。また、車いすの対応をしていますが、もちろんサービス介助士準2級は持っていますし、救急救命士も今受けさせようとしています。AEDの取り扱いもちゃんと訓練しています。もう単なるお掃除の会社じゃない。『熟練の技術と誇り』これが原動力になっていると思います。

④ 4番目が、「改善」を進める「人々」の力によって「組織」は**ますます強くなる**という思い。改善は、**トップダウン**で始まり**ボトムアップ**で完成する。

トップダウンというのは、「こういうことをしなさい、ああいうことをしなさい」と上から命令すること。でも、命令だけでは駄目なんです。「真摯さ」「真剣さ」「本気」「想い」「熱意」これが無いと駄目です。上意下達だけではスタッフのモチベーションは上がりません。当社のトップダウンは「さわやか・あんしん・あったか」の実現ですが、そのための具体的な施策はボトムアップで従業員に上げてもらいます。経営陣には現場の細かい課題は分かりませんからね。それじゃないと「あーまた言うてるわーもう矢部さんは」とか、「どうせ、すぐまたころっと変わるわよ」とかそういう風に思われます。「俺は本気だ」ということを出さないと駄目だ。ということ。

具体的に何をやったかという、スタッフの建設的な提案に対し、絶対に「NO!」と言わない。「よし、一緒になってやろうじゃないか」と。ただし、難しいことがあれば、その時は会社から「じゃあ、代わりにこういうことをやったらいいんじゃないか」ということを提案します。勘違いされると困るのは、「不平」「不満」に対しては、「NO!」と言います。「何よ、こんなきつい仕事でもう何とかしてよ」と言う不満に対しては、「馬鹿言ったらいいじゃないよ。あんたたちの本業じゃないか。きついつて言うなら、他に良いところを見つけて早くそっちのほうに行ったほうがいいんじゃないか」と言ってます。あくまでも、こうしたら会社が素晴らしいくなる、こうしたらみんながやりやすくなる、こうしたらお客様から喜んで頂ける、そういう提案には絶対に「NO!」と言わない。

もう一つが、「二流、三流の戦略でもいい!一流の実行力を持とう!」ということ。これがボトムアップ実践には必要不可欠なのです。効果があるかどうか。頭の中で考えているだけではわかりません。だからそういうことを考えないでどどんや

ろうじゃないか、それで、やってみてまずかつたらずぐ変えればいい。修正をしていけばいい、という発想です。

私が来た時には提案件数だけでも年間に380件ぐらいあったのですが、今は5000件近くなってます。どんどんあがってきています。とても本社だけで採用していったんじゃ対応が遅れます。そこで、各事業所にお金をもうあげて、「提案があったらやってくれ」って話をしています。例えば、「駅のトイレの流し忘れが多い」こと。うちのおばちゃん達が調べてくれた。1ヶ月に350件ほどありました。みんな議論してるうち、中国人のスタッフが10人くらい居ますが、その中国人のスタッフが「ひょっとしたら中国人の観光客の利用が多くなってきたからじゃないかの?」韓国の人もそうですが、「流す習慣がない」って人たちが居ることがわかった。日本人にだってつい何十年前までは流す習慣が無い人がいっぱい居たんですからね。としたらやっぱりそれをちゃんとアピールしようということで、私が中国語で説明文を書いたり、韓国の言葉は友達に頼んだ。センサー式、ノブ式、ボタン式と区別して説明文を作り、駅長に頼んでトイレに貼ったところ、1ヶ月350件の流し忘れが50件以下に一発で激減しました。やっぱり凄いですよ。

他にも、「上野駅のトイレにはいたらおみくじが置いてあって引いたら大吉だった。ありがとう」ってツイッターが入りました。やっぱりツイッターで「トイレに靴磨きが置いてる。助かったありがとう。」って、「ツイートがはいってるけど、これどうしたの?」って聞くと、「これはね、東北地方が震災で元気がないから皆で励まそうと一生懸命考えました。で、自分たちで折り紙なんかで手製のおみくじを作って。」おばちゃん達が多いから、お孫さんがいる人もいるし。一生懸命作って(もう得意なんですよ。)折り紙の中におみくじを入れて置いてくれました。上野の事業所のスタッフ達です。

もうひとつのほうは、「トイレの床が泥で汚れていた。多分これ被災地に行かれて靴が泥に汚れて困っているに違いない。」「またこんなに汚してって発想じゃないんですよ。」「困っているに違いない。もしくは、「雪道を歩いて靴が泥に汚れて困っているに違いない。だったら靴磨きを置いておく。」っていう発想なんです。靴磨きといっても100円ショップに行けばあるでしょ。お金はもう渡してありますから。「ちょっと頂戴よ」って言ってすぐ買ってきます。これらをなぜ本社がしなかったかと言います。私どもはね「Small Meeting」というシステムを作っています。これ19年くらいからですけどね。

「1日に1回1分以上、何でもいからパッと集まって自分達のやることを決めて、決まったらどどんやってくれ。本社に教える必要は無いから。ただ、これはまずい、教えておかなきゃいけないってときは必ず本社に教えてね。」というシステムを作っているんです。だから本社が知らないことはたくさんあります。

もし、これが本社の方に挙がってきて、「こういうおみくじをやりたいたいという提案があったら、私達は絶対に断っています。駄目だ。そんなことをやったらお客様の失礼になる。」とか言ってますねきっと。

また、「靴磨きだって置いてどうせ盗られるから。駄目だ。JRから何を言われるかわからない。」絶対そう言ってます。でも実際はそれを言ってこなかったのです。スタッフの色々なアイデアを大切にしています。

一昨年、「もう矢部さん暑い。何とかして。」という声が上がった。ホームの下。ここには詰め所があるんですが、確かに暑いです。もう50度近くなりますから。ドアノブが熱くなって触れなくなる。「何とかしてよ」と言うから、「じゃあどうしたら良いんだ？」と聞くと、「いやあの一、みんなはアロハがいいって言うんだけど。」「あ、いいよじゃあやろう。」ということで、アロハは買いました。

インストラクターと所長に「JR東日本にこのことを言っただけなくちゃいけないのではないか。」って話をしましたら、「駄目駄目。言ったら絶対駄目って言われるから。黙ってやりなさいよ。」とけしかれました。しまったな、NO!と言わないと宣言しているからどうしようかなと思ったんですけど、「よしやりましょう。ってやりました。これが、一昨年の夏初めてアロハを着用したときの整列した写真です。もう、あつという間にこの話が広がっていきました。ツイッターだけでも1日に20万件位入ってました。今もフォロワーは増えています。

夏は必ず洗い替えを与えておかないと大変です。凄いですよ汗が。洗濯で消耗していきますから、1枚1,500円くらいのやつを3着買って渡しました。帽子もストローハット。これもできるだけ安いのをと用意したら、みんなから苦情がありました。「これストローじゃないよ、紙じゃないか」ってね。安物買いの銭失いになってしまい、結局昨年はちゃんとしたやつを買いました。みんなが喜びながらやっている。こういうことをやると事故とかミスが減りますよ。人間ってというのは不思議なものですよね。

私は以前JRで安全问题やってましたけども、JRの盛岡支社ではミスとか事故が極端に低くなる期間がある。それはどういう時期かというねぶたの時です。人間の不思議さですよね。事故を起こすな、ミスをやるな、クレームは出すなと厳しく言えばかえってなくなるものですが、そういう風に笑いがらやっていると、少なくなるということです。

併せて従業員満足にも力を入れました。たとえば「暑いからエアコンを増設してくれ」との要望が出ていたホーム下の11のスタッフルームに数十台のエアコンを増設するなど職場環境を整えました。ロッカーや清掃道具には番号がつけられ、スタッフは毎日違うロッカーと道具を使用するシステムですが、

私物化を避けるためです。だからロッカーにはゴミ一つ落ちていません。みんなが気持ちよく使えるという発想です。アロハ以外では浴衣も着ました。今、桜キャンペーンというのをやっています。桜は北へ。あの東北新幹線に沿って桜前線が上がっていきますからね。5月の連休の最後、弘前に到着するまでこれをやっています。他にもショウブ、アヤマなんてこともやりますか。ポストカード。これも従業員の提案です。うちのスタッフが全部デザインしてくれた。私達は印刷に出すだけです。

ちょっと小さいですけど、これ私どものマスコットキャラクターです。商標登録もしてますけども。小さな鳥なんです。小さな鳥。名前は『チリトリ』っていうんですよ。これもスタッフが付けてくれて、面白いですよ。やっぱり、私だけではできません。うちは清掃会社ではなくおもてなし会社です。だから、サイレントカスタマーのスポークスマンになるうってことで、JRに「ベビー休憩室がなくてお客様が困ってますよ。」ってことを提案し、実際に作ってもらいました。色んなところで仕事をやらせてもらっています。要するにチームワークのサービス。JR東日本と私らTESSEI、それと他の会社。グループ会社の中でチームワークのサービスを展開しよう提案させてもらってます。そして、その提案が実現すると喜びや誇りがわいてきますね。

⑤ 5番目は、「人」は「認められる」ことによって自分の「役割」「使命」を「認識」し成長するってことです。会社のスタッフ支援力を高めるということをやっています。要するに認め合う文化です。

『1001=0』という安全の方程式・サービスの方程式っていうのがあります。100人の人が居て、1人の人がミスをしたり事故を起こしたり怪我をしたり何かすると、全ての成果が0になるという意味です。だからこの1を無くそうと思って一生懸命努力するわけ。「けしからん、何をやっているんだ」とみんな集めて、「何かたるんでないか?係長、どうしてんだ?しっかりしろ。」と言うんですけども、99の人は一生懸命やってるんですよ。ですから、確かにこの1を無くす努力をしなくちゃいけないけれど、こればかり言ったらこの人は必ずやる気無くします。一生懸命やっても全然評価してくれないっていう悔しさはわかります。だから、この99の人に焦点を当てるというのがエンジェルレポートです。

860名の社員の中から30人ぐらい選んで、エンジェルレポートの1日研修をします。その30人は1年おきに変わります。研修をやるのですが、マニュアルは全くありません。あるとすれば、「あなたが良いと思ったことをレポートしてください。」ということです。よくレポートされる人たちは、報償を実施しています。よく褒めてくれた人を表彰する制度も作ってます。レポート件数は、去年の12月で15000件突破しました。でも「矢部さん、

どんどんレポートしてくれて言うけれど仕事なんだよこれ。当たり前のことやってんだよ。」と言われました。「皆は当たり前のことをちゃんとやってくれてるんだ。そのやってくれてるのを褒めないってのはちょっとおかしいんじゃないか?という話を私はしました。「当たり前のことをちゃんとやってくれるからうちのTESSEIがあるんだ。」ということです。2年間位それを言い続けますと、3年目位から大体3000件ペース位で報告されてます。「これはみんなで認め合おう。」と言うことですね。

ある時、スタッフがこういうものを持ってきました。『ノリ語集』っていいね、頑張ってるね、とか書いてあるやつ。チリトリがエンジェルの格好して、エンジェルワールドっていいです。これに行からわ行、んまで45書いてます。スモールミーティングとかにみんなで出し合って、「あつこれがいい、これがいい」って決めます。会社の方でも「じゃあきちとした小冊子にしよう」と作りました。全部、社員がデザインして作ってくれたんですが、45はすごいなと思いましたよ。こういうのも作ってくれました。『ノリません語集』っていうのも。コメントがデビルの格好してるんです。デスノートってあるでしょ。あのイメージでじゃあデビルノートにしようね。これもあ行からわ行んまで45書いてます。こういう発想力、我々には絶対にできません。これをNHKラジオの『ビジネス展望』で紹介して頂きましたら、お昼には「この小冊子をください」という電話が鳴りっぱなしだった。一番多かったのは学校の先生でした。今学校ではいじめの問題とかがあるでしょ。その次は介護の人たちです。で、3、4が無くて5番目位に多かったのが警察の人方。警察の人方が『ノリません語』『ノリ語』をどうするんだろうかなと思ったんですが…。ある中学校の校長先生は、「これを使いながら道徳の指導要綱を作りました。」とかいうお礼状をくださいました。

⑥ 今まではこの99。「あたたかさ」ということを主体に話してきましたけども、これも大事なんです。「厳しさ。」も。

「あの野郎、目上の人に来た時には調子のいいこと言ってるんだけど、居なくなったら何やってるんだ。」っていう人。そういう人たちは徹底して厳しく、場合によってはTESSEIからの退場ということもやります。ですからあたたかさだけではない厳しさもある。そして、公平さということも。私どもは「あたたかさ」「厳しさ」「公平さ」この3つをいかにバランスよくやっていくか、ということです。こういう教育もやってきました。どんな教育か。『今日育』です。みんなを集め並べて「こうしなければいけない」ってのは教育じゃない。これには限界がありますからね。1年に4回もやればもうやりすぎみたいな感じです。うちでは毎日毎日やってるんです。それを「気づき・共感・共創』『共育』っていう風にも言ってますけども、これによって「成功体験

の共有」をしています。小さな成功体験を見逃さない、我々は見逃さないようにしているんです。で、その一つがこのエンジェルレポートなんです。認め合うだけではなくて、会社としてそういう成功体験を見逃さないように常に見ているわけです。そしてその小さな成功体験をどンドン大きくしながら、今のTESSEIを作ってきました。

⑦ 7番目は「組織の挑戦は、一人の力を超えてではなく組織のインテグレート。そこに働く人々一人ひとりの「工夫」「努力」「熱意」「誇り」によって達成される。」ということです。

これはもう今までの全体の話です。1×100=100×1 という数式があります。左の方の数式は、1人の人が100の力を発揮して引っ張っていく会社です。右側は、100人の人が1の力を出しながらやってく会社。どちらも結果は同じ。だったらどっちが良いか。私は100×1のほうがと思っています。会社は1人じゃないですからね。何十人、何百人という人が集まるのが会社。100人の人がたった1の力を出せばいい。でももしこの力が2になり3になり4になり5になったら、その会社の成果は大きなものになるはず。そういう会社を目指したいなと思っています。そして、1から2、3、4、5にしていくのはやっぱりリーダーシップが必要だと思います。

どんな仕事でも、どんな人生でも、誇りと喜びを持った瞬間から幕が開く。新幹線劇場も新しい幕をさらに開いていきたいと思っています。

お客様に対する真心とおもてなし・おもいやり。仲間に対する真心と思いやり。そして、絶対忘れてはいけないのは自分自身に対する真心と思いやり。これだけは絶対に忘れないで欲しいと思います。