



内容

I. 巻頭言

II. 第48回見学会記

III. 第50回講演記

IV. 編集後記

I. 巻頭言 「ステークホルダー全体で考える

原子力安全文化のススメ



副会長 宇奈手 一之

1986年に発生したチョルノービリ(チェルノブイリ)の事故以来、原子力業界では安全文化の重要性が説かれている。日本国内においても、2011年に発生した東京電力福島第一原子力発電所の事故を契機に、2013年に制定された品管規則[※]では安全文化醸成活動が求められ、事業者やメーカーでは悩みながら醸成活動を進めてきた。

品管規則では、「“品質管理監督システム”として安全文化を醸成するための活動を行う仕組みを含む」との記述があり、これを受けて、安全文化醸成活動は品質を取り扱う部門がその任に当たることが多い様である。安全文化醸成活動も活動すること自身が目的ではなく、正しい仕事をする、丁寧な仕事をするなどを目的としており、その先には作業や設備の信頼性向上を期待しているものと小職は理解しているので品質保証活動との親和性が高く、品質を取り扱う部門がその任に当たるとは不自然ではないと考えている。

さて、品管規則が施行されてから約10年が経過したが、果たして、安全文化は醸成できているのだろうか。各社は様々な思考錯誤を繰り返してきており、他業界の活動も参考にしながら活動自体は充実してきているが、原子力業界に関わる一人ひとりの心の中に安全文化が本当に醸成できているのかというと残念ながら疑わしいと考える。疑わしく考える理由の一つに、サプライヤーでの品質不適切行為が継続して発覚していることが挙げられる。特に、近年では原子力業界に長く携わってきたサプライヤーによるものが公表され、その衝撃は大きく、プラントメーカーとしてサプライヤーと共に協調して取り進めてきた今までの安全文化醸成活動は何だったのかと考えさせられるものであった。

我々の思いは一旦横に置いて、当該サプライヤー自身による原因究明結果によれば、その一つに「仕様変更を顧客に申し入れることの難しさ」が挙げられている。

要求仕様に問題があればデビエーション・クラリフィケーションを行い、妥当な仕様で製品を作り込むのが通常であり、これらがプロセスとして構築されていることはQMSの基本の一つであると考えが、

これらプロセスが不完全であることに加え、社内の力関係や顧客に仕様変更を申し入れすることに抵抗があるというものであった。顧客に仕様変更を申し入れできないという問題は、顧客側にも「要求する仕様は妥当なものであること」、「調達先からの声に積極的に耳を傾けること」という姿勢が重要であることを示唆するものである。

このような視点から、安全文化を真に醸成するということは、自組織を向いて一生懸命に活動するだけでは不十分で、ステークホルダー全体で醸成することを念頭に活動して行くことが重要である。

安全文化が強く求められる原子力業界だからこそ、このような考え方で醸成活動を推進し、他の業界の先駆けになっていきたいと考える。

II. 第48回見学会記「(株) JR 東日本テクノハート TESSEI」

1. はじめに

令和5年3月22日(水)に品質保証研究会 第48回見学会を、株式会社 JR 東日本テクノハート TESSEI 社殿(以下、TESSEI 社殿と略す)にて実施した。

TESSEI 社殿は、「7分間の奇跡」として東京駅に到着した新幹線の車内清掃を乗客の乗降時間を除く7分間程度で完了させること、新幹線入線時や清掃終了後に整列して乗客に一礼する姿が国内外のメディア等から称賛されている。

当日は代表取締役社長 三村様、取締役・おもてなし創造部長 福田様、おもてなし創造部 佐藤様ほかに対応いただいた。品質保証研究会からは16名の参加があった。

2. 見学会スケジュール(13:00 ~ 16:00)

TESSEI 社殿のご挨拶: 三村社長、福田部長(おもてなし創造部)

TESSEI 社殿の会社概要、活動・取り組みご紹介: 三村社長

現場見学(東京駅構内): 福田部長、佐藤主任(おもてなし創造部)

質疑応答・意見交換会

謝辞: 品質保証研究会 西山副会長

3. TESSEI 社殿について

◎会社概要

1952(昭和27)年に在来線の清掃作業を行う「鉄道整備株式会社」として設立され、2012(平成24)年に株式会社 JR 東日本テクノハート TESSEI に社名を変更し、現在に至る。

東北、秋田、山形、上越、北陸新幹線の車両清掃サービスを中心とした業務を行っている。

2023年3月現在、従業員は約800名であり、社員とパートの比率は約3:1である。

2013(平成25)年の経済産業省主催「おもてなし経営企業選」50社選出、2014(平成26)年のIT協会主催「サービス・ホスピタリティアワード」特別賞受賞、2018(平成30)年サービス産業生産性協議会主催「第2回日本サービス大賞」における「国土交通大臣賞」受賞など、その企業活動は多数の称賛を得ている。

◎おもてなしの実践

TESSEI 社殿はCS行動規範に『さわやか、あんしん、あったか』空間の創造』を掲げている。

2000 年頃を境に、それまでの「決められたことを行う。余計なことはしない」という風潮から、「清掃の目的はお客様へのサービス」であるとの意識改革を進め、CS 行動規範の制定と遵守を企業活動の中心に据えてきた。

従業員が主体となって行うセーフティコール、クオリティコール、エンジェルリポートなどの運用により、個人の「やる気」「元気」「本気」がチームの「信頼・共感」を醸成し、結果としてのチーム力の向上が図られている。

⇒セーフティコール・クオリティコール

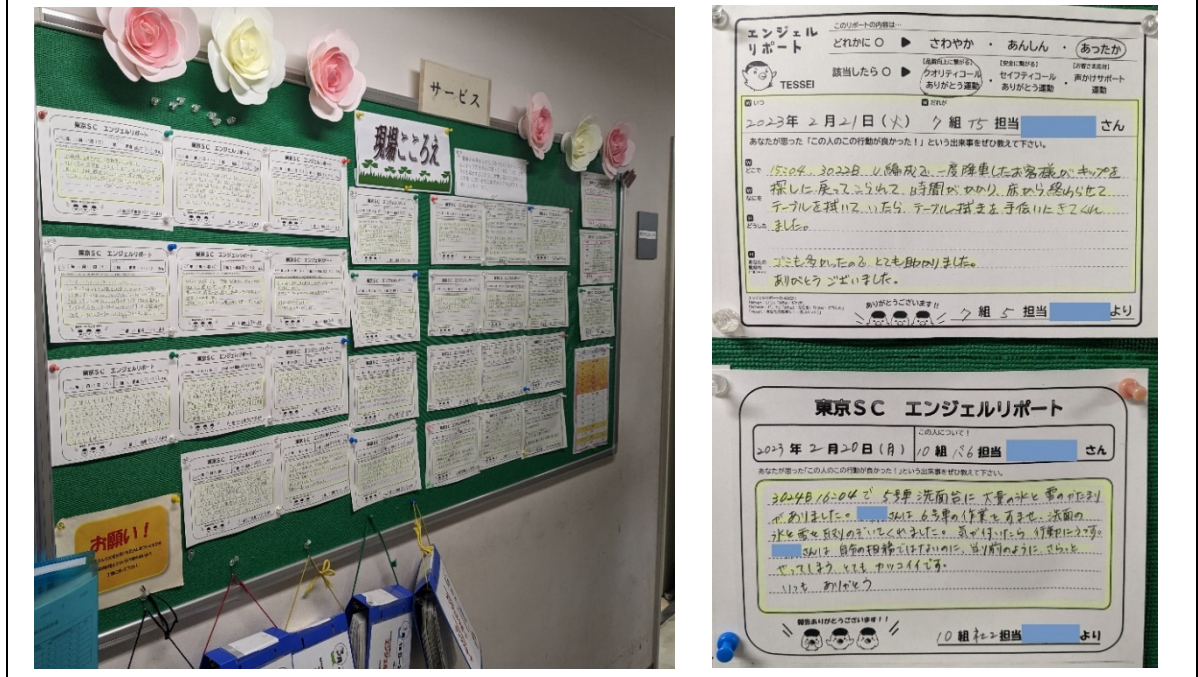
作業中の気づき(労働安全:セーフティ、品質管理:クオリティ)を得た際に声掛け(コール)を推奨する制度。職務階層・年齢に関係なく、直ちに声掛けすることで事故を防ぐことを目的とするものである。特筆すべきは、声をかけられた者が「ありがとう」と感謝を返すことを習慣として根付かせていることにあり、この感謝の習慣により、遠慮や羞恥、あるいは無関心から声掛けを躊躇することがなくなる効果が期待できるとのことであった。

例:「靴紐がほどけていますよ」=「教えてくれてありがとう」

⇒エンジェルリポート

従業員の間で、お互いの良いところをレポートする制度。A5サイズの用紙に「誰がどんな模範になる行動をしていたか」を記入し、善い行いをした本人に手渡すとともに控えを現場の控室通路に掲示している。

努力を称え、従業員に共有することが従業員一人ひとりの「やる気」にフィードバックされている。また副次効果として、従業員の間でお互いの行動を見てその行動の意図を考えることが習慣化され、その習慣が、ひいてはお客様が何を欲しているのかを考えることへ拡がり、よりの確なお客様サービスを向上させる活動に結び付いているとのことである。



新幹線車内清掃は、お客様の目にさらされる。お客様からの感謝、時には苦言が、よりよい清掃を実施しようとする心を芽生えさせている。さらに、働く仲間からの承認や、実践で手本を示す先輩からの教えが、よりよい清掃を実施する心を維持させ、行動意欲をより高みに導くという理想的な改善が進められているといえる。

4. 現場見学

清掃現場は、東京駅の新幹線ホームである。幾度もメディアで紹介されている通り、新幹線入線時に整列し、時間通りに作業を終え、退場時にも一礼するという行動が一条乱れず行われている。

清掃作業は午前の部と午後の部の2シフトが組まれている。1チーム約20名で構成され、数両ごとの班構成で各々が作業を分担している。各人が自らの作業内容や段取りを理解し、迷いなくきびきびと小気味よい。

清掃の手順や心得の教育は研修センターにて実機大モックアップ設備を用いて実施している。研修後もチーム単位でさらなる効率向上のために、時短チャレンジを考案し・試用し・運用するという日々改善が図られているとのことである。

新幹線ホームへ向かう階段の途中にある入り口から入る現場詰め所には、前述のエンジェルレポートが掲示されている。掲示は一部であり、毎月5cmファイルに入りきれないほどのレポートが収集されているとのことで、従業員の意識の高さや積極性が感じられる。

すれ違う従業員の方々は、我々研究会メンバーに対しても「おはようございます」(注:時間帯は午後であるが、挨拶は、「おはようございます」に統一されている)と口々に挨拶された。活気があり意欲にあふれる組織であると感じることができる。

作業道具についてはハンディ掃除機の新幹線カラーへの塗り替え、手持ちの掃除用具バッグの図柄をチームごとに統一するなどの工夫が随所に見られた。これらの工夫は従業員が自ら、お客様に満足してもらうことを意識し立案し実践したとのことである。

現場は一般のお客様の目にさらされる環境である。総じて、TESSEI 社殿においてはお客様から文句を言われぬように清掃をきっちり行うという義務感よりも、「お客様の笑顔や満足のために」なすべきことを従業員が自ら考え、自ら改善することが自然に行われていると感じた。

なお、我々研究会のメンバーを作業場に案内いただいた佐藤さん(おもてなし創造部)は、案内の道すがら、駅構内に落ちているごみを拾いポケットにしまっていた。この行動からも、TESSEI 社殿の従業員全員にCS行動規範の『さわやか、あんしん、あったか』空間の創造』が文化として根付いていることが見て取れる。

5. 質疑応答・意見交換会

主要な質疑応答・意見交換を以下に示す。

Q1: 車内にごみが落ちていたことが確認されたら「不適合」か。再発防止策定はどのように進めるのか。

A1: 不適合として扱っていない。トレーニングにフィードバックすることはある。お客様からの声がバロメータであり、「こういうことがあったからルール化しよう」というよりも、従業員自ら「次は失敗しないようにしよう」というプラスの思考に結び付いて自浄される。

Q2: セーフティコールは、いわば現場での生の指導であると思うが、上位の職位の人には言いにくいということはないか。

- A2:教育で、誰にでも発言・指導してよいと徹底している。安全には遠慮会釈はない。また、言われた者も「すみません」より「ありがとう」と返すようにしている。
- Q3: TESSEI 社殿はエンジェルリポートが非常に多い。人を褒めるというのは難しいと思うが、多くのリポートを出させる“こつ”などあれば聞きたい。
- A3:最初のうちは確かに少なかった。提出したチームを褒めるなどの施策をとった。褒められた人も悪い気はしない。そのうち出始め、競争のように提出されるようになった。「何を書いてもいい」として提出を促していたが、現在は提案の質も重視している。
- Q4:「清掃を時間内に終わらせなければ」と追い立てられているように感じてしまった。魔が差して手を抜くなどの懸念はないか。逆に手を抜かないために時間を超過してしまうなどの際は電車の運行とどう連携するのか。
- A4:清掃で手を抜けば、すぐさま苦情として跳ね返ってくることから、手を抜くことは実質無理である。また、チームで作業するので、時間内に終わるようにチームでカバーしあう、あるいは他の班の応援を受けている。もちろん、不測の事態で安全が確保できないと判断する場合には JR に報告し対処する。
- Q5:お客様に喜んでもらおうと考えて実践するに際して、提案した人がその改善の実施を押し付けられるようなことはないか。
- A5:自分がやりたいことを提案してくるので、やらされ感はなく、むしろ率先して担当している。清掃作業の合間の待ち時間に考え実行しているので負担も少ない。
- Q6:効率向上は会社にとっては良いことだが、従業員個人には負担が増えると感じるのではないか。
- A6:一人ひとりが「やる気」を持つことが必要である。やる気を持つために適切な危機感を持ってもらわねばならず、このために直接話し、考えを伝えることが重要である。伝言ゲームでは伝わらない。

6. 謝辞

品質保証研究会 副会長 西山より「従業員間の信頼や共感がチーム力を高めること、その信頼、共感を得るための施策が工夫され、実践されており、いわゆる『自走する組織』が形作られていることに感銘を受けた。品質保証研究会の活動に反映していきたい」と総括し、見学会へのご協力の謝意を伝え、散会した。

7. 見学会を終えて

TESSEI 社殿における改善の多くは、従業員発信の提案が起点となっている。従業員各人が常に周りに気を配り、お客様の満足を実現するために、できることをするということが当たり前になっている。ルールを作り、守らせ、指導し、是正させることがマネジメントの当たり前と考えていた筆者にとって、ある意味カルチャーショックであった。安全文化醸成に必要とされる「問いかける姿勢」「良好なコミュニケーション」「学習する組織」「自己評価と第三者評価」「態度・意欲」が、文字通り実践されている光景を目の当たりにして、組織統制の在り方を改めて教えられたものと思う。刺激と教訓を与えられる非常に良い見学会となったと感じるものである。

最後に、本見学会という貴重な機会を与えてくださった TESSEI 社の皆様のご厚情に深く感謝申し上げます。

ありがとうございました。



(記録:高橋)

Ⅲ. 第50回講演記

テーマ:「“従業員エンゲージメント”を活用した「理念経営」実践のポイント」

(株)リンクアンドモチベーション
組織開発本部企画室マネジャー
山中麻衣氏

1. 人的資本経営

人をコストでなく資本として捉え、そこに投資することによって企業価値向上につなげようという考え方で、岸田政権下ではこの方向に舵を切っている。人的資本開示の義務化は、2020年頃より米国からスタートした。上場企業に対して人的資本の開示が要求されるようになり、特にグローバル企業は人的資本の開示をしないと選ばれる企業にならないという状況になってきている。

さまざまな経営戦略はあるが、結局それを実行するのは人である。エンゲージメントやモチベーションを向上させないと企業のサステナブルな成長はない。経営のためには、人はコストカットの対象ではなく、投資対象である。



(株)リンクアンドモチベーション(L&M 社)は ISO30414(人的資本に関するガイドライン)をアジア初、グローバルでも 5 番目で認証取得し人的資本を開示している。日本ではほかに豊田通商もこの認証を取得している。

また、S&MM でも評価基準が無形資産に寄ってきている。サービス業は目に見えない資産や無形資産に力を入れている。

2. 「従業員エンゲージメント」とは何か、なぜ着目されているのか。

大きな理由は、企業をとりまく環境が変わった。

・商品市場の変化

商品市場はソフト化と短サイクル化が起きている。日本では第3次産業、サービス業の比率がすでに 7 割を超えるほどになっている。そうなる目に見えない無形資産、ホスピタリティやアイデアなどで、新しい価値を継続的に生み出さないと企業が生き残れなくなってきている。昨年、一昨年流行ったものが今年流行るとは限らず、常に新しい価値を生み出す人材が必要になっている。流行り廃りが激しく、新しい価値を常に市場に投入する必要があり、そのため優秀な人材を確保することが重要となってきている。

・労働市場の変化

流動化、多様化が進んでいる。日本での平均就業社数(1 個人が生涯で所属する会社数)は 3 社ほどとなり、すでに終身雇用ではなくなっている。ちなみにアメリカでは平均就業社数は 11 社といわれている。米国と比べればまだ流動化はそれほどでもないが、企業は常に良い人材を雇用し続けるには、人材に手をかけ続ける必要がある。また多様化も考慮する必要があり、女性管理職、男性の育休取得率なども対外的に開示しなくてはならなくなってきている。

・資本市場の変化

内閣府からも、「人的資本可視化指針」が公表された。有価証券報告書において、「女性管理職比率」や「男性の育休取得率」などの開示が義務化されている。

このように、商品市場・労働市場・資本市場で選ばれる会社をつくるためには「人・組織を大切にした経営(人的資本経営)」に取り組む必要がある。

L&M 社では、人的資本経営を推進するための指標を「従業員エンゲージメント」と定義している。これをかみ砕いていうと、企業と従業員との結びつき(相互理解・相思相愛度合い)を示している。エンゲージメント関係がよいと相手のメッセージをポジティブに受け取ることができるように、企業と従業員の関係でも同じようなことが言える。

終身雇用制度の中では、従業員はいわばエスカレーター式に昇給、昇進していたので、その企業に所属する理由、生きがいなどをあまり考える必要がなかったが、終身雇用制度が衰退してくると、従業員は「本当にこの企業に所属し続けるのか」と常に考えるようになり、エンゲージメントが重要となってくる。

ここで、従業員満足度とエンゲージメントの違いについても触れておく。それは、企業と従業員の位置関係にある。従業員満足度は企業と従業員の間を縦の関係で捉えるが、エンゲージメントは対等で考える。企業は従業員の満足度を上げるために改善を行うが、同時に結果を要求する。つまり、求め、求められ、満たし、満たされといった対等な関係性になる。そのため、会社に貢献したい、成果を出したいという貢献欲を引き出すことが大切になる。

また、エンゲージメントは4つの要素で構成される。それは「目標の魅力」、「活動の魅力」、「組織の魅力」、「待遇の魅力」である。経営の視点に立つと、この4つの視点を全部満たすには投資が膨大になってしまう。会社として4要素のうちどこに投資するのか、強みを持たせるのかという戦略が重要になる。特に、「待遇の魅力」の改善は原資に関わるので限界があるし、持続的ではない。

エンゲージメントが向上すると営業利益率や労働生産性、さらには退職率にも影響する。実際に、株価に影響した事例もある。

さらに、コンプライアンスを強化するにあたって、エンゲージメントを高める必要がある。エンゲージメントが低い組織では、たとえルールでがんじがらめに縛っても不正はなくなる。エンゲージメントが高いと従業員それぞれが背景等を理解し、適切な行動をとるようになる。監視などが不要でなくなったりもする。

3. 人間観と組織観

人間は、「完全合理的な経済人」ではなく「限定合理的な感情人」である。組織は各組織の従業員数で生産性をはかってしまうことがあるが、人の力は個々の力の足し算にはならない。感情、関係性によって悪さをすることもある。

組織を評価する場合、それぞれの要素単独で考えることもあるが、要素間の関係性が重要になる場合が多い。個人の能力だけでなく、個人間の関係性もみることが重要。

組織を運営する際、なにか問題を解決する上で誰が責任をもって何をやるのかはエンゲージメント状態で異なってくる。エンゲージメントが低い組織では、まず管理職層がやって見せることが必要となる。

L&M社ではクライアントにサーベイ調査を行って、エンゲージメント状態を測定している。その際、いくつか質問項目があるが、それぞれの「満足度」だけでなく、そもそもその項目を求めているかという「期待度」についても聞いている。この2軸で整理して、期待度が高く満足度が低い項目を組織の弱みとしてフォーカスすることになる。

さまざまな企業のサーベイ結果を見ていくと、業種業態を問わず共通する項目がある。期待度が高いが、満足度が低くなりやすいのは「階層間の意思疎通」。仕事の意味や意義、目的への共感が重要で、エンゲージメントやモチベーションと相関する結果がある。

また、高エンゲージメント企業の共通点は、会社と従業員の間関係性に注目し、一人ひとりの意欲を高めることに注力している点である。自分のいる組織が、単なる個人集団であるだけか、お互いの関係性がある組織となっているかは「共通の目的」、「協働意思」、「コミュニケーション」の

三要素がうまくかみ合っているかによって決まる。三要素がなければ、組織として成り立っていない。一つの例として、電車内の乗客を考えてみる。何もなければ乗客は単なる個人の集まりで、複数人がいても組織とはなりえない。しかし、例えば車内でトラブルが発生したときには関係性が現れ、個人が組織となって問題解決にあたることがある。トラブルの解決が共通の目的となり、協働意思が発生して出来ることをやる、コミュニケーションとして「車掌への連絡はあなたにお願い」など役割分担と関係性ができることで個人が組織化される。

5. 質疑応答

Q: エンゲージメントを左右する4つの要因(「目標の魅力」、「活動の魅力」、「組織の魅力」、「待遇の魅力」)については、これらを改善していくと効果があると思う。じわじわ浸透していくとも思う。一方で検証、評価はどのようなタイミングですか？

⇒ サーベイは、おおよそ1年に1回もしくは半年に1回。それより細かいサイクルになると、変わりつつあるけど変わっていないと捉えられるなど、逆にモチベーションの低下につながりかねない。また、ウォッチするだけでは意味がない。どの項目のスコアを上げるか決める。ピックアップした項目だけを、毎月もしくは隔週などでモニタリングして変化をみる場合もある。

Q: エンゲージメントを阻害するワースト1位に「階層間の意思疎通」があると伺った。そこには、エンゲージメントと強い相関関係にある「業務目標や計画の共有」や「理念の現場浸透度」等が影響していると理解している。これらエンゲージメントと強い相関関係にある事項は、時代によって変わるものなのか？

⇒ ワーストとは多くの企業でこの項目にはまりやすいということ。

(10年前、5年前といった形で変わるか？)

これは2018年のデータだが、今でもよく出てくる。最近ではティール組織、ネットワーク型組織というのが出てきているが、そうになると多少改善される。日本的な伝統的会社では、放っておいても改善されない。年代を追っても変わらない。

ワースト2は「適切な採用、配置」で、これは昔から変わってきていて最近出てきた項目。

Q: サーベイ調査でなぜ期待度を入れているか？期待度を問う質問例はどのようなものか。また、期待度も満足度も低い「無関心」に分類された際の対応は？

⇒ (期待度の理由) 課題の優先順位設定すなわち、何から手を付けるかをあぶり出すために期待度を入れている。マーケティングにおいて、対市場に対して「なにを求めているか」を聞くのと同じように、内部にも問うべきという考え。

⇒ (質問の例) あなたがまず求めていることから聞きますと表現をしている。例えば、「意思疎通がはかられる」との質問に対して「大変求めている」「求めていない」など5段階で回答する(同じ質問を違う観点で答えてもらう)

⇒ (無関心への対応) エンゲージメントスコア(ES)との相関が低い項目はそれほど注意していない。ESの相関が高いと思われる項目、企業として決めた項目が無関心だとこれは注意する必要がある。

Q:エンゲージメントと各要素の相関関係に関して。

⇒ 相互尊重の精神とか結果論だったりする。エンゲージメント状態が高いか低いかで対応が異なる。よりよくの場合と、そもそもできていない場合は対応が異なる。

Q:期待度と満足度の2軸で整理されているが、向上を考える場合、まず満足度を改善させてから期待度を改善させるのか、期待度を改善させてから満足度を改善させるのかどちらがよいのか？

⇒佐竹さんの事例ではまず期待度が先に上がり、そこから満足度の改善に進んだ。

満足度高、期待度低の部分は、いわばおなか一杯状態、そこはなにも手を打つ必要はない。

Q:事例の売上推移のところで、「理念」、「日本一楽しいスーパー」という言葉があったが、これは、お客さんがどう感じているかではなくて従業員のエンゲージメントに関することではないか？

⇒もちろんお客さんからも要望なども聞いている。今回は、お客さんの声を受け止めている店の方がどう対応するかという従業員のエンゲージメントにフォーカスした。両方やっている。

Q:人の行動に関わる重要な部分で感情がある。どの項目と関係させるのか？

⇒ この感情は喜怒哀楽といった単純なもの。上に行くほど喜が影響してくる。破綻しているケースでは面倒臭いなあ、疲れるな。怒、哀しいという感じ。あるいはあきらめの感情。

悪いところでは、1 on 1ではまずは困っていることなど問題を聞いて、経営者が動く姿勢を見せる。いきなりキャリアの話をしなないなどが重要。

Q:スーパーの話。ものすごくいい経営者なら動くけど、経営層がよくない場合は？

⇒ 同じ利害関係を持った人には言いにくい、気づかない経営者、後回しにしていた経営者など社会がそういうものを許さなくなって来ている。(人的資本開示)

⇒ 離職者の声などをデータ化している。(Open Work)

そこを起点として経営層にも気づいてもらう。

Q:外資系の投資家とかはこのあたりのデータ開示を求めている。(アラートツール)

日本の企業はよくなっているのか？

⇒ DX 推進などいろいろとあるが、それが反故にされている実現に向かうためにはエンゲージメントが必要。

*これだけで日本がよくなるわけではないが、重要な要素。

(記録;西田)

IV. 編集後記

昨年度はコロナ禍の規制が少しずつ緩和され、本ニュースに記載のように講演会・見学会を実施することができました。これはひとえに会員の皆様の御理解と御協力のおかげと考えており、深く感謝しております。また、幹事に任命されてから初めて会員の皆様とお会いすることができ、会としての活動を実感することができました。

昨年度の品質保証研究会の講演会・見学会は原子力安全文化醸成に関連して、見学テーマを従業員のエンゲージメント(モチベーション向上、自己改革、価値創造)としました。従業員・経営者側のそれぞれの視点からエンゲージメントを高めるには?と考えられる内容で、各社で実施されている活動が大変すばらしいと感じましたが、それを自部門・チームにそのまま適用させることは、環境・背景から難しいことも感じました。皆様においても組織だけでなく、自分自身の会社へのエンゲージメント(モチベーション)を考えるいいきっかけになったと思います。

新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが、2023年5月8日からインフルエンザと同じ「5類」に移行したことより、品質保証研究会の活動を徐々に活発にしていきますので、皆様のご協力のほどよろしくお願いします。

(編集:K)

以上