

“働く誇り”が行動を変え、会社を変えた 『7分間の奇跡』を生んだ7つの施策

おもてなし創造カンパニー
代表
矢部輝夫氏



おもてなし精神を鍛えた 7つの“変革のスイッチ”

具体的な施策は、①仕事の再定義、②会社の体幹強化、③真のマネジメントの実践、④会社の提案「実現力」提示、⑤トップダウンの本気を見せる、⑥認め合う、⑦見られる——の7つ。

①仕事の再定義では、ともすれば3Kと揶揄される“掃除屋”のイメージを払拭。“お客様の旅の思い作り”とし、清掃以外の困り事もサポートするサービス業として認識を改めるよう働きかけた。

②体幹強化は、会社やチーム内の役割分担を明確化。指揮命令系統を再構成し、作業の抜け漏れやミスを徹底排除する体制を敷いた。

③真のマネジメントは、現場力を鍛えるためのさまざまな施策、管理者改革だ。現場力が高まればスタッフから改善提案が上がる。これを可能な限り実現させるのが、④の提案「実現力」である。

会社のビジョンは、⑤トップダウンで現場まで届ける。現場はこの実現のためにアイデアを出し、

自ら行動する。「管理者は現場を信じ見守ることだ大切です。会社の“本気”を感じれば、信頼関係が高まります」(矢部氏)。

⑥認め合うは、互いの仕事を褒める。たとえ仕事だから当然の行動であっても、それがないと会社は立ち行かない。個々の仕事を褒め、認め合うことで組織強化を図る。

⑦見られるは、新幹線利用者やその他の人たちに見られることを意識する。それにより誇りをもって一所懸命に働けるようになる。

矢部氏は、7つの施策について具体的な取り組みや苦労した点を紹介。最後に「仕事に誇りを持った瞬間に改革の幕は開けます」と強調。それは経営者(管理者)の働きかけ次第だと締めくくった。

東京オリンピック開催を控え、日本の“おもてなし精神”が注目されている。その代表的事例の1つが『7分間の奇跡』として世界からも称賛される、JR東日本テクノハート TESSEIの新幹線清掃チームの取り組みだ。初日の基調講演は、この立役者である、おもてなし創造カンパニー代表の矢部輝夫氏が登壇、これまで挑んだ業務改革についてポイントを語った。

同氏がTESSEI(旧社名・鉄道整備)に移籍したのは2005年。当時は、スタッフのモチベーションは低く、事故・怪我・クレームが多発し、経営陣の意志も不統一で、とにかく経費削減しか求められていない状況だったという。

「これを何とか変革したい。会社を変えるにはイノベーションを起こすしかない。そのためには、スタッフに“誇り”と“生きがい”を持ってもらうことが必要でした」と矢部氏は説明する。

当時のスタッフにあったのは、“自分たちはしょせん掃除屋”という考えだった。これを変革するため、7つの施策に取り組んだ。

顧客接点を改革する！ 人工知能が描く未来

公立はこだて未来大学
松原 仁教授



短編小説を人工知能(AI)で作成するプロジェクトが進んでいる。これに取り組んでいるのが公立はこだて未来大学の松原 仁教授だ。2012年から着手し、2016年には「第三回 星新一賞」に応募し、一次審査を通過した。同プロジェクトについて、松原氏は「現段階では、人間が8割、AIが2割程度の役割分担比率です。AIの比率を高めるよう研究中で、来年も新作を発表する予定です」と話す。

人工知能への関心が高まる一方で、「AIとは何か」「何をもちてAIとしているのか」を疑問視する声も多い。松原氏は「“人工知能”と称されるのは、そのとき未知の分野や研究段階の技術です。したがって、世代ごとに異なった認識を持たれています」と解説する。例えば、PCの仮名漢字変換や検索機能もかつては人工知能だったが、普及して“常識化”すると人工知能と呼ばれなくなる。

人工知能はこれまで2回のブームがあった。第二次大戦後にコンピュータを多用しようとして起きたのが第一次。数値だけでなく記

号も処理できるようになり、1950年にチューリング(英国)やシャノン(米国)がコンピュータでチェスを行うことに成功した。しかし、高まり過ぎた期待に応えることができずに衰退。第二次は1980年代、コンピュータを活用して、現場の判断を「If Then」の形で表現しようと試みた「エキスパートシステム」が台頭。多くの企業が「人工知能部」を設けたが、バブル崩壊とともに衰退した。

そして現在、世界的に第三次ブームにあるという。深層学習(ディープラーニング)などの機械学習が中心で、GoogleやFacebookなどのIT企業や、国内でも経産省や文科省が研究センターを設置して研究を推進している。

人間と比較すると 機械学習の難点は情報量

コールセンターの関連事項として、松原氏は「想定外の対応への難易度が高いため、“言葉”による汎用的な対応は現段階では難しいですが、典型的な状況であれば対応できる可能性があります。ただ

し、機械学習には膨大な対応履歴のデータが必要です。例えば、コンピュータが猫を特定できるようになるまでには、数万匹から数十万匹もの写真を学習する必要があります。人間と同等の情報量では、まだ物事を判断できません」と言及した。

人工知能と人間の共存について「人間は人間が得意なことをやり、人工知能は人間がやりたくないことをするという役割分担をするのが最適解だと思います。人工知能を“良いもの”にするのも“悪いもの”にするのも人間次第です」(松原氏)と強調した。

人工知能学会は2014年から倫理委員会を設けて議論をしており、倫理綱領の案を発表している。