

# ロハス de 労務管理

☆ ロハスとは、Lifestyles of Health and Sustainability の略で「健康で、環境を壊さずに維持できるライフスタイル」という意味です。

今回は、前回に引き続き、「テッセイ」(株式会社 J R 東日本テクノハート T E S S E I) が「奇跡の職場」と呼ばれるようになった具体的な方法について学んでいきましょう。

## 1. たかが制服、されど制服

矢部氏は、スタッフの意識を変えるために、まずは、制服を変えようと考えました。それまでの制服は、まさに「お掃除のおばちゃん、おじちゃん」を彷彿とさせるものでした。人は見た目、格好に左右されるもの。「掃除だけでなく案内もする人」と思ってもらえる格好にする必要がある、そして、人の見る目が変われば本人も変わる、そういう思いからでした。しかし、スタッフたちは、「今までのものが一番いい」とここでも抵抗。そこで、30種類ほどの制服の見本を用意して、「みんながいいと思うものに投票して欲しい」と呼びかけて、その中の1つを選びました。実は、投票の結果は、最初から参考にする気はなく、決めていた制服を「投票の結果、これが1位となりました」と言って決定。そのような経緯で導入した制服でしたが、効果は絶大でした。

それまでは、お客様が不便を感じていたとしても、テッセイスタッフの制服を見て、「ああ、お掃除の人たちに聞いてもわからないよね」とあきらめ顔で言っていた人たちが、新しい制服になってからは、いろいろなことを尋ねてくるようになったのです。これでみんなスタッフたちは、「見られている」ということを意識せざるを得なくなりました。

## 2. 意欲の源泉は、生活と身分の安定にあり

テッセイのスタッフは、ほとんどの人が、入社するまでにいろんな職業を経験してきました。何かつらい思いを抱えた人も少なくなく、そんな人たちに、それぞれの経験を踏まえたうえで、生き生きと働いてもらうためにはどうしたらいいのか？この問題を解決するために考えたのが、働く人の「生活と身分を安定したもの」にするというものでした。それまでの正社員への道は、まずパートを経験した後、そのうちに現場長の推薦を受けることができれば社員採用試験を受けられるというものでした。また、年齢制限もあり、受験資格は、45歳以上と決まっていました。

新しい制度では、1年以上のパート期間を経験すれば、誰でも社員採用試験を受けられるようにしました。さらに社員採用後2年以上が経過したら誰でも主任試験受験資格を得ることができ、主任になって3年以上経つと、現場長の推薦を受けて管理者試験が受けられるようにもしました。

テッセイの社員採用試験は、年に2回、筆記試験(一般常識、業務知識、作文)と面接試験が行われます。選考では、試験も大切な要素ではありますが、日常の業務を重要視して合否が決められています。

新しい制度で、Nさんは主任試験に合格しました。社員試験や主任試験に合格した人が出た場合は、スタッフみんなでお祝い会を開催します。そのときNさんがこう切り出しました。「あのね、矢部さん。あまり言いたくなかったんだけど、昔、所長との飲み会のときに『お酌もろくにできない社員は、主任になる資格はない』って言われたの。それであきらめてたんだけど、新制度で現場長推薦がなくなったんで思い切って受験したんですよ。私、受験してよかった。一生懸命頑張るからね。」

このとき、矢部氏は、何も言えませんでした。その飲み会でどのように言われたのか今ではわかりません。でも、Nさんの心が傷ついていたのは確かです。一人ひとりの思いを他の人のフィルターを通さず、会社全体の公平な目で見えていく、このことの必要性を痛切に感じさせる出来事でした。

