

事例からISOの
可能性を探る

経営環境の変化に組織の競争力を高めて対応

接客サービスに特化した ISO9001 認証取得で 業務改革を推進

—名古屋市交通局—

規制緩和と地方財政改革による経営環境激変の波にもまれる公営交通。公営交通事業者として生き残るために名古屋市交通局が打ち出した施策は、接客サービスの向上を図ることで、形は公営でも民間以上のサービスを提供する事業体に生まれ変わることだった。そのひとつの施策として、接客サービスの提供を登録活動範囲としてISO9001の認証を取得した。企業・組織の課題解決にISO認証の活用が有効であること、ISO認証取得はゴールではなく業務改革に向けた新たな出発点となることを、名古屋市交通局の事例は伝えている。

公営交通として存続するカギは接客サービス

6路線83駅により高速大量輸送を担う地下鉄と、161系統1,371 停留所により市内全域をカバーする路線網の市バスを有する名古屋市交通局。市民、地域の交通手段として、市域内公共交通移動の約9割(*)をカバーしている。その名古屋市交通局が2007年12月、地下鉄の名古屋駅と栄駅、バスの鳴尾営業所の3ヶ所に関する接客サービスの提供についてISO9001の認証を取得した。なぜ公営交通である名古屋市交通



名古屋市交通局長 吉井 信雄 氏

局が接客サービスに特化して、品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001の認証取得を目指したのか。その背景として、急速に進む少子高齢化、環境問題の顕在化などの社会の潮流と、名古屋市交通局が置かれた厳しい経営環境がある。

自家用車を持たない高齢者にとっては、バスや電車などの交通機関は移動の手段として生活に不可欠なものである。また、人が1キロメートル移動する際に排出する二酸化炭素は自家用車に比べて市バスは2分の1、地下鉄は18分の1であり、自家用車から公共交通機関にいかにかシフトさせるかということは、地球温暖化対策の観点からも喫緊の課題とされている。

一方で、地下鉄など鉄道については鉄道事業法の改正、バスについては道路運送法の改正により、路線への参入・退出が原則的に自由化された。他の大都市に比べて人口密度が低く、かつ自動車への依存度が高い名古屋では、その経営環境の悪さから民間事業者は不採算路線から相次いで撤退している。名古屋市交通局も多額の累積赤字を抱え、さらに少子化が進む中で今後の通勤・通学者の増加が見込めないなど、経営は大変厳しい状況にある。

このような状況下において、名古屋市交通局が選んだ道は、将来も公営交通として市民・利用者の日常生活を支える「身近で利用しやすい交通手段」としての使命を担うこと。2006年3月に「市営交通事業経営改革計画」を策定し、人件費の効率化や経費削減などを進めながら、“お客様への高いサービス意識を有した事業体として生まれ変わる”という不転の決意が実行に移された。

(*)・市バス87%「都市交通年報 平成16年版」(発行：運輸政策研究機構)
・地下鉄86%「第4回中京都市圏パーソントリップ調査(平成13年)」データより集計



ISO9001により接客サービスの質を担保

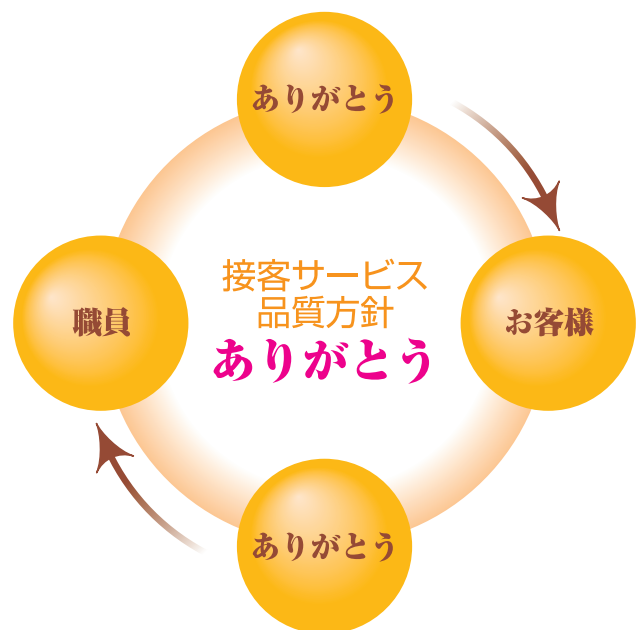
なぜ接客サービスに的を絞ってISO9001の認証取得を行ったのか。名古屋市交通局長・吉井信雄氏はその理由を次のように説明する。

「従来は公営交通という立場に甘んじ、赤字分を市の補助金を投入して補填できましたが、そんな時代は過去のもの。国の地方行政改革推進によって名古屋市の財政のスリム化が進められました。名古屋市交通局は甘えを払拭し、自立性を持ちつつ主体的に223万市民の移動の利便性を確保する必要性を強く認識し、財政健全化を進めた結果、平成18年度にはバス事業は単年度黒字に転換、地下鉄事業も大幅な赤字圧縮を実現することができました。名古屋市営地下鉄、バスは市内公共輸送の約9割を担う市民、地域の交通手段であり、合理化イコール不採算路線の廃止では、公営交通としての責務を果たすことにはなりません。名古屋市交通局が今後とも市民に支えられる事業者として生き残るには、納税者である市民の理解と協力は不可欠です。そのためには、我々自らが意識改革を行い、市民の移動手段を安心・安全・快適に確保するサービス業として接客サービスの向上を目指す取り組みを開始したのです。ISO9001認証取得の目的は、組織として接客サービス向上の仕組みを担保したかったこと。そしてISO9001のシステムを組織の仕組みとして組み込めば、接客サービス向上の取り組みを動かし続けていけると判断したからです」。

ISO9001の認証取得は、公営交通として名古屋市交通局が新たな事業体に生まれ変わるための仕組みづくりに是非とも必要だったのである。

市民・利用者から「名古屋市交通局は変わった」とまず認めてもらうこと。それを目に見えるものとするための改革が2006年4月からスタートした。

名古屋市交通局が追求する接客サービスの向上活動は「ありがとう」の言葉に集約された。市民・利用者から「ありがとう」と言ってもらえるサービスが追い求められたのである。そのプロセスは次のようなものだ。まず職員が利用者に対して「ありがとうございます」と感謝の気持ちを伝える。その言葉が利用者の心に届いたとき利用者から「ありがとう」の言葉がもらえる。その言葉を受け取った職員に利用者への感謝の気持ちが育ち、より心を込めた接客サービスへの意識が向上し、笑顔で感謝の気持ちを込めた接客サービスが提供できるというサイクルである。



“ありがとう”の循環

『『ありがとう』の好スパイラルをシステムとして組織の中に組み入れ、PDCAサイクルを回すプロセスによって、さらに改善が進みます。ISO9001はそのためのツールなのです。ISO認証取得のいい点は、PDCAサイクルを回すことによりサービスの品質を高めることができ、しかも実績ある第三者の審査登録機関から定期審査を受けられるので、その質が担保できること。ISO9001認証取得を弾みにして、職員が業務改善の達成感を味わっていくプロセスが重要」と吉井氏は言う。

拠点駅、モデル営業所で 認証取得し波及効果を狙う

市民・利用者に対し、職員から進んで「ありがとう」の言葉を発することは簡単なようで難しい。そこでまず、職員一人ひとりに仕事への誇りを植えつけることから始められた。名古屋市営の地下鉄とバスをデータで見ると、1日の走行距離は計28万キロメートルで実に地球7周分に相当。1日の利用者数は約145万人で223万人の名古屋市全人口の約3分の2、開業以来の利用者数は260億人で世界の人口の約4倍を運んだ計算となる。この事実を職員に向けたコミュニケーションペーパーである「かわら版」に載せ、局長である吉井氏自らが地下鉄管区駅、バス営業所などに出向いて職員に「市営交通が壮大な事業であること」を説いた。仕事への誇りを持つことが、接客サービスの向上につながるからだ。

接客サービス向上を目指すために「接客サービス業務マニュアル」も作成された。職員の表情や姿勢、身だしなみ、言葉づかい、声のトーンに至るまで、好ましい例と好ましくない例を写真などを用い具体的かつ簡潔にまとめた冊子を、登録事業所の全職員に配布し、月1回の業務習得（職場内研修）の場で活用している。この冊子は登録事業所以外の駅やバス営業所にも配布され、職員の接客サービスのボトムアップに活用されている。

今回、名古屋市交通局が登録事業所として選んだのは、地下鉄では拠点駅となる名古屋駅と栄駅、バスでは2005年愛・地球博でシャトルバスの運行を行った鳴尾営業所の3ヶ所であった。それは、拠点駅やモデル営業所での接客サービス品質向上の成果を、他の駅や営業所に対し効果的に波及させることを狙ったからである。名古屋駅と栄駅は乗降者数がそれぞれ1位と2位。名古屋駅は活況を呈する愛知・名古屋の玄関口として観光やビジネス客など他都市からの利用者も多い。栄駅は商業施設が密集する名古屋最大の繁華街に近く、利用者が多い。鳴尾営業所はここ数年接客接遇と無事故を第一に取り組んできた実績があり、モデル事業所として最適と判断されたからだ。

接客サービスにおいて名古屋市交通局全体をボトムアップさせるためには、今回ISO9001認証を取得した3事業所は、他の認証を取得していない事業所よりも抜きん出て効果が表れていることが期待された。それは

認証登録 事業所 レポート

改札脇に立ち「ありがとうございました」と笑顔で乗降客に挨拶する地下鉄駅職員。自動改札に乗車券が通らなかつたり、乗換方法が不案内な利用者がいれば迅速丁寧に対応する。一方、バスの乗務員は乗客の着席を親切にアナウンスで促し、着席を待ってからゆっくり発車する。

今回ISO9001の認証を取得した名古屋市交通局の3つの事業所で見られた光景である。地下鉄名古屋駅、栄駅、市バス鳴尾営業所における接客サービス向上の取り組みをレポートする。

地下鉄名古屋駅

JR名古屋駅に近接し他都市からの利用者も多く東山線と桜通線の乗換駅である地下鉄名古屋駅では「分かりやすい案内」を接客サービスの重点ポイントとしている。職員の身だしなみチェックは出勤点呼時に。「接客業」としての意識を職員自らが持つよう駅長室に全身が映る鏡を置き、正しい言葉づかいにも心を配る。利用者からの賞詞事例を待機室に掲出し、駅的全職員に周知共有しモチベーションアップにつなげている。職員のデザインによるISO9001認証取得のPRポスターとステッカーを改札室などに掲出している。首席助役・西川あつし氏は「ISO9001認証の3年目の更新に向け、目標クリアを地道に重ね、接客サービス向上を目指していきたい」と話す。



東山線駅務区
区長 高松 昌己 氏



常に身だしなみを
チェック



いつでもどこでも真心を込
めて接客にあたる



東山線駅務区 名古屋管区駅
首席助役 西川あつし 氏

すぐに賞詞（利用者からのお褒めの言葉）の増加とクレームの減少という目に見える結果となって表れた。

一方、利用者の声をさらなる接客サービス向上へとつなげるモニタリングシステムの整備はどうなのか。名古屋市交通局では、ネットモニターアンケートや利用者からの直接の声を取りまとめた局長以下全部長が出席する会議に上げ、その結果から打ち出された方針が現場へとフィードバックされるシステムが、ISO9001認証取得決定前からすでに構築されており、今回はそれを利用した恰好だ。

PDCAサイクルを回し 接客サービスのスパイラルアップを目指す

ISO9001認証取得に向けて、名古屋市交通局では事務局である人事課を中心に課長級職員54名による内部監査チームが構成された。業務を知っている分、内部監査員の指摘は厳しいものがあつたが、視点を変えれば内部監査が十分に機能した証拠。内部監査をする側、される側双方が、接客サービス向上によって市民に支持される名古屋市交通局を目指すという目的意識を共有できた意義は大きかったようだ。同時にISO9001認証取得に向けた活動は、あくまでも前年度から推進されている交通局全体の経営改革の一環として行われるよう配慮された結果、認証取得が登録対象組織だけで自己目的化することを避けることができたのである。

名古屋市交通局がISO9001認証を取得したのは

2007年12月。吉井氏は今後の方針について「接客サービス向上に向けての成果は出たのか、ISO9001認証取得2年目の2008年はその成果を検証する年になります。もしスパイラルアップが図られていなければ、その原因はどこにあるのか。ISO9001認証そのものの検証を含め、プロセスや手法すべてを検証しPDCAサイクルを回していきたい。さらに必要に応じて品質マネジメントマニュアルや規定類などの改訂も行い、柔軟に運用したい」と語った。

名古屋市交通局にとってISO9001認証取得はゴールという認識はまったくない。「ISO9001はいまスタートに立ったばかり。ISO9001認証取得によってお客様の求めるサービスレベルはより高くなることを職員は認識し、全国で一番サービスの良い駅を目指したい」と胸を張る名古屋管区駅首席助役・西川あつし氏の言葉が象徴するように、名古屋市交通局の接客サービスの向上を通じた業績は、ISO9001の活用によってさらなるレベルアップが期待される。



地下鉄栄駅

東山線と名城線の乗換駅であり、名古屋最大の繁華街に近く利用客が多い地下鉄栄駅が掲げる接客サービスの目標は「身だしなみ」「接客態度」「窓口での積極的な礼詞」の3つ。これを全職員が常に心掛けるよう努めている。身だしなみチェックと笑顔のトレーニングは始業時に2人1組で実施。「ミッキー、ラッキー」とお互いが声を出し自然な笑顔づくりを心掛ける。利用者からの賞詞事例掲出は名古屋駅と同様。掲出されているISO9001認証取得のPRポスターとステッカーも職員のデザインによるものだ。「取り組みが進むにしたがってお客様の満足レベルも上がり、相対的に賞詞の数は減少しますが、賞詞の内容を考慮した評価表を作成し、副次的な評価手法を採用するなどの工夫も行っていきます」と名城線西部駅務区長・杉山孝明氏は説明する。



名城線西部駅務区
区長 杉山 孝明 氏



名城線西部駅務区
管区駅長 東浦 伸 氏



「ありがとうございます！」
気持ちのよい挨拶が改札口に響く

市バス鳴尾営業所

名古屋市南部に位置する市バス鳴尾営業所は工場の相次ぐ移転によって地域は様変わりし利用者数も減少。赤字ワースト上位であった鳴尾営業所が、廃止や民間委託が現実味を帯びる中、市バス営業所としての危機意識をもって掲げた目標が、全職員が丸となって接客接遇と無事故で市バス営業所中ナンバーワンとなることであった。この取り組みはすでに継続的に実施されており、ISO9001を活用してその質をさらに向上させることを目指している。利用者の要望、賞詞は各乗務員にフィードバックされる。加えて名古屋市交通局職員が日常業務で乗車した際、接客サービスが優れていると感じた職員に対して労いの言葉を記入したメッセージカードを直接乗務員に手渡すという評価手法が併用されている。自動車部職員の添乗によるモニタリングも年4回実施されている。ISO9001認証取得は積極的にアピール。大型PR看板を営業所入口に立てるとともに、PRステッカーをバスの側面と後方に、車内は乗務員プレートの脇に掲出し、接客サービスのモチベーションアップにつなげている。「ISO9001を職員の意識改革に利用することで、鳴尾営業所の取り組みがひと回り成長できると期待しています」と鳴尾営業所長・真野隆久氏は話す。



鳴尾営業所
所長 真野 隆久 氏



鳴尾営業所
首席助役 森 和雄 氏



お客さまの目につくところでPR。
モチベーションUPにつなげている



乗務員が鏡の前で身だしなみ
チェック