

ほこね

そして

伊豆高原

第2巻14号 07年9月 / 組織革新研究会・会報

創造的仕事集団を目指せ

—『キヨスク改革』で変貌する組織

JR東日本リテールネット

一九八七年、国鉄改革に伴う(財)鉄道弘済会の分割・民営化によって、「東日本キヨスク」が誕生しました。膨大な赤字と長期債務で改革を余儀なくされた国鉄とは異なり、駅構内という恵まれた市場を独占したうえでの穏やかなスタートでした。

本年創立二〇周年を迎えた同社は、七月一日をもって、長年親しまれてきた社名を、「JR東日本リテールネット」(以下、Jリーテール)へと変更しました。新社名には、JR東日本グループの「小売業「リテール」」の雄としての、エリア全土に有する多彩な店舗形態(駅売店のKIOSK、コンビニのNEW DAYS、専門店など)に、さらなる「将来の新しい多角展開「ネット」」を実現させ飛躍しようという「夢」が包含されています。

小売業を取り巻く競争環境が激化の一途をたどるなか、生まれ変わるべく第一歩を踏み出した「Jリーテール」。その変化は、〇六年度より始動した『キヨスク改革』に始まりました。

〇六年四月、私はJR東日本から当社に出向してきました。ミッションは、キヨスク大変革の遂行でした。駅構内市場は、そのポテンシャルの高さが再認識されています。景気好調とはいえ、消費は伸び悩み、成長してきたコンビニもそのマーケットは飽和状態。有力コンビニは、「エキナカ」という魅力的な市場へ、新規参入のチャンスを狙っています。同時にJR東日本も、資産「駅」の有効活用を図り、エキナカビジネスの競争力を強化するべく、グループ外からの有力企業の誘致をすすめています。エキナカ小売業が「キヨスク独占」という時代は、終焉を迎えたのです。

①

『人と組織の変革』を実現するために、多くの組織が組革研への派遣を強化しています。派遣者の期待とは。また、原体験を経た参加者に生まれた、意識の変容と職場の変化について紹介します。

創造的仕事集団を目指せ

JR東日本リテールネット

変革の芽よ、育て

住友ゴム工業／白河工場

飛躍の基盤をゆるぎなく

常務取締役 伊藤嘉道

〇六年四月、私はJR東日本から当社に出向してきました。ミッションは、キヨスク大変革の遂行でした。駅構内市場は、そのポテンシャルの高さが再認識されています。景気好調とはいえ、消費は伸び悩み、成長してきたコンビニもそのマーケットは飽和状態。有力コンビニは、「エキナカ」という魅力的な市場へ、新規参入のチャンスを狙っています。同時にJR東日本も、資産「駅」の有効活用を図り、エキナカビジネスの競争力を強化するべく、グループ外からの有力企業の誘致をすすめています。エキナカ小売業が「キヨスク独占」という時代は、終焉を迎えたのです。

をすすめながら、私は「Jリーテール」の未来像を描きました。人」という財産を活かし、キヨスクならではの「強み」を最大限に発揮できる組織を。キヨスクの「強み」。それは、一日一六〇〇万人ものJR旅客という恵まれたマーケットを有していること。そして対象である駅ごとのお客様に合わせた独自の商品揃えと店舗運営ノウハウの蓄積です。この「強み」を武器に、業態ごとの企画力、店舗運営力をより強化させることが、当社飛躍の条件であると確信しています。勝ち抜く道は、「創造的仕事集団への変革」です。

「熱い思い」を改革の火種に

九一年に組革研にメンバー参加して以来、私は十回のリーダー参加を重ねてきました。メンバーと対峙し、自分と闘うという原体験を経て、リーダーの「その気」と「意識」こそが、仕事と部下を変えることを学びました。

つまり、「組織改革の基盤」は、「リーダーの育成」にあるのです。

「君は、次代を創るリーダーの候補者だ」と、私は一人ひとりに期待をかけて組革研への派遣を始めました。彼らの『リード』から、常に『対象』を意識して、その中に自分の仕事を見い出す部下たち、相手がJR出身の管理職や先輩だからと遠慮や配慮するのではなく、堂々と意見をぶつけられる個性、「変えてみる！」という主体性が評価される生産的風土、これらが

根付けば、当社の未来は確実に拓けていくはずですよ。

現在、JR東日本パーソナルサービスとともに、体験者を集めたOB会を月例で開催しています。直面している課題を話し合い、自由に本音で語り合う場としています。組革研の原体験で感じ取った「熱い思い」を持ち続けてほしい。一人ひとりの「熱い思い」がいつまでも色褪せることなく、「Jリーテール」改革の火種となって燃え続けてほしいと切に願いながら。

「働く喜び」がCSを高める

CS推進室担当課長 原 一栄

○五年九月、「CS推進室」が立ち上がった際、担当課長に任命されました。社長自らが室長に就いて陣頭指揮をとっている姿を見て、「CSを核に会社を新しく変えていくんだ」と社長の覚悟を感じました。

研修などを通じて多くのマネージャーと話をするなかで、「なぜ楽しく仕事ができないんだろう？」と、疑問を持ちました。CSの取り組みに対する「やら

く手探りですすめていました。最優先していたのは「お客様に喜んでもらう」ことです。一人でも多くのお客様を取り込みたくて、商品発注やディスプレイなども常にお客様の目線を意識しました。そのがんばりは確実に売上げという結果につながり、楽しかったのです。

わが社には約一五〇〇の店舗があり、一人余りの従業員が働いています。その九割ちかくが、高校生や主婦などの契約社員とアルバイトで占められています。私は、たくさんの店舗を観てみました。するとさまざまな問題が浮かび上がってきたのです。現場でマネージャーは業務に追われ、店を回すだけで一杯という状態でした。そのためスタッフには「これして、あれして」という押しつけの指導や、反対に任せっぱなしという状況も多く見られ、スタッフがいきいきと働いているとは決して言えない状況でした。

まず一人ひとりが「お客様に喜んでほしい」という思いを持たなければCSは実現しません。『CSマインド(お客様に感謝し、

お客様を大切にやる心)を育てよう』そして『CSマインドを「私たち」にしてお客様に伝えよう』を柱として、やらされ感を払拭するために『自ら考え行動する』をテーマに、CS施策を考察しました。

Jリーテールスタンダード/企業態共通のスタンダード/マニュアルの策定。

CS研修/管理者からアルバイトまで階層別のCS研修。テーマはコミュニケーション力強化。

CSフォーラム/チームの課題を見つけ改善に取り組む。P DCAをまわす。

「これで成果が出るのか？」という声も漏れ聞こえるなか、必死ですすめている最中に、組革研への参加となったのです。

初めに現場ありき

まるで新店舗のオープンのように、組革研は後半になるほどテンションが上がっていきました。なかでも藤田キャンパスリーダーのお話は、現状のCSのすすめかたを軌道修正し、さらに後押ししてくれるヒントに満

ちていました。

私は「チェーンとして『均一』で良質な接客をしてほしい。同じ失敗は繰り返してほしくない」という意識でスタンダードマニュアルをつくり、その周知徹底に懸命になっていました。ですから配布時に店舗マネージャーから口ぐちに「うちほもつと具体的なルールを決めてほしい」と言われると、困惑していたのです。「このマニュアルをベースに各店舗でオリジナルマニュアルをつくってもらえばいい

いんだ」と目が覚めました。「間違いが起こったときは事実を直視し、現場で解決方法を見出させなければ、真の解決はない」と、気づいたので。今、CS研修の最優先課題を、『主体性を引き出す研修』に変えようと考えています。「お金のために、決められた時間だけいればいい」と考えるスタッフも、お客様の視線で店舗を見て、「何ができるか」と考えられるようになれば、やる気や喜びが生まれるはずですよ。

ロボットを“勇士”に変える

総務部研修課副課長 渡辺 崇

ちょうど一年前にメンバー参加しました。正直、何がなんだかわかりませんでした。チームリーダーに質問しても、「自分で考えてください」と言うばかりで、具体的な答が返ってきません。自分の考えを書き出すのも苦手で、何より×打ちで×が打たれると、自分が全否定された気持ちになったものです。

ちょうど一年前にメンバー参加しました。正直、何がなんだかわかりませんでした。チームリーダーに質問しても、「自分で考えてください」と言うばかりで、具体的な答が返ってきません。自分の考えを書き出すのも苦手で、何より×打ちで×が打たれると、自分が全否定された気持ちになったものです。

自分だったら、「それはいい。早速作成して徹底しよう」と賛同していたでしょう。しかしこのときは、反論しました。「対策だけで、どうして苦情対応になるのか。現場はどうなっているか、事実や状況を十分に調べ、それにより解決方法を考え出すべき。苦情の原因は一つひとつみんな違うはずだ」と主張することができたのです。

マニュアルは絶対ではない

今年の七月、今度はチームリーダーとして参加しました。必死でした。メンバーの状況を観て『×打ちの評価基準』を出すのが難しく、瞬時に的確な判断が下せませんでした。しかし、「メンバーを良い仕事に向かわせる」ことを考えた体験から、新入社員研修においては、いかに「仕事を自分のもの」にさせるかが最大の課題であると思ふようになったのです。

今までの研修では、課題を与えて取り組ませていましたが、今後は、課題自体から彼らに考察してもらおうと計画しています。そのことで、仕事への問題

意識が必ず高まるはずですよ。また、秋に予定されている大卒社員を対象にした研修に『個全システム』を導入する計画です。三〇〇人ほどの研修なので、相当数の個全ボードを用意しなければなりません。

先日、こんなクレームが発生しました。接客マニュアルでは「逆両替(小銭を大銭に換えること)」を禁止しているのですが、あるお客様が店頭で「百円玉五つを五百円玉に換えてほしい」と言ってきたのです。スタッフには「ダメです」と即答し、お客様を怒らせてしまいました。実はその店舗に隣接したコインロッカーは、五百円玉しか使えないことが後でわかりました。

マニュアルは必要です。しかし『鶴のみ』ではロボットをつくる道具になってしまいます。店頭立つスタッフの意識を「与えられる」から「考える」に変えるため、どのような研修をするべきか。「初めに現場ありき」と、どうわかってもらうか…。『やる気を起こさせる研修』を暗中模索しているところです。