

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』として『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、組研は後半になるほどテンションが上がっていききました。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。

## 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。

しかしこの体験を経て、自分は指示され、教えられて、ロボ

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」ことを考え続けた体験から、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案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。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。スタッフにはにべもなく「できません」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。店頭に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。

# 変革の芽よ、育て

— “世界レベル”へ昇るために

住友ゴム工業／白河工場

一九〇九年、英国ダンロップ社が日本初の近代的ゴム工場として神戸市で創業した住友ゴム工業。現在は国内タイヤ工場最大規模の白河工場を筆頭に、名古屋、泉大津、宮崎ほか国内外七工場で、トラックバス用タイヤ、自動車タイヤ、その他各種タイヤの製造を行なっています。グローバルな市場競争が激化する現在、「世界一の現場力・開発力・技術力」が企業目標の一つに掲げられました。世界レベルの企業キヤラクターを確立するために、工場の現場で『人と組織の変革』が展開されています。

今年一月、白河工場長に就任した高見昌文氏は、前任の泉大津工場長時代に、わずか三年足らずで、同工場を閉鎖の危機から再生させました。「若手のやる気に賭ける」ことで、生産量・生産性などが最下位だった工場が、安全・品質・コスト・生産性いずれも優秀な、元気な工場へと変貌したのです。再生のヒントは、かつて高見氏が体験した組研にあったといえます。高見工場長就任後、八か月が経過した白河工場を訪れてみました。

## 誰もが“きっかけ”で変わる

人事総務課長 丸山邦英

高見工場長が就任して間もない頃、「製造現場が何か変だよ！従業員に元気がない。身なりがだらしない、きちんと挨拶ができていない」との指摘がありました。それから、「人と組織をどう変えていくか、そのために何をすべきか」というテーマで、工場長と議論を重ねてきました。工場長が泉大津工場の変革に乗り出したきっかけは、経験が浅くルールも守れないと思っていた若手たちが、実は「やる気」と「量り知れない力」を宿していることを発見したことにありました。そこに工場の未来を賭けたのです。改革のヒントとなったのは、工場長自らがメンバー参加したときに書き留めた一冊の『組研ノート』だったとうかがっています。

高見工場長が就任して間もない頃、「製造現場が何か変だよ！従業員に元気がない。身なりがだらしない、きちんと挨拶ができていない」との指摘がありました。それから、「人と組織をどう変えていくか、そのために何をすべきか」というテーマで、工場長と議論を重ねてきました。工場長が泉大津工場の変革に乗り出したきっかけは、経験が浅くルールも守れないと思っていた若手たちが、実は「やる気」と「量り知れない力」を宿していることを発見したことにありました。そこに工場の未来を賭けたのです。改革のヒントとなったのは、工場長自らがメンバー参加したときに書き留めた一冊の『組研ノート』だったとうかがっています。

### 変化が見える

組研へ送りだすときは、「真っ白で行きなさい。食らいつきなさい」と言っています。

本人が問題を抱えて行くほど、収穫が大きいようです。ある人事課の若者は、仕事のすすめかたが「指示どおり」で、自分の意見もなかなか主張できずに悶々としているのが感じられました。「君の役割はどんどん変わっていく。変化をキャッチして、自主的に動くのが仕事だ」と助言していました。思い切って組研に派遣してみると、ちよつとした変化が出てきました。会議で自分の意見をはっきり述べ、連日遅くまで残業をしているのです。彼が本来持っていた力が引き出され、仕事への関わりかたが前向きになったのです。

わかりません。きつかけがないために、開眼しないまま終るのではもつたない。組研を体験して変わるのを見ると「あれっ！」と、うれしくなります。そのまま伸びると「もつと、もつと」と、応援したくなります。今、工場は少しずつ動き出しています。毎月欠員補充で苦勞

をしていたのに、この半年は求人をしていません。生産性の大幅な改善が進み、結果残業レベルが大きく低下し、休みも取りやすい環境が生まれつつあります。この変化の鍵はやはり「やる気の目覚め」だった。工場の皆が感じ出しています。

## 部下の“運命”を握っている

生産技術課課長 三木洋二郎

工場の生産技術課で、技術、工程、品質の管理をしています。部下は派遣などを含め七五名で、悩みは山ほどありました。自分一人では全てをできないので、仕事をやってもらわなければなりません。しかし正直に言うと、

『人を人として』と『対象の概念』のお話では、強烈なパンチを食らった思いでした。耳を傾けているうちに、自分のなかの『矛盾』がまざまざと蘇ってきたのです。

「自分だったらこうするのに、部下はまだできないなあ」という葛藤が日々あったのです。「人が育っていないから、いろいろ問題が起こるんだ」と、私の課題は一貫して「人を育てる」でした。しかし組研を体験すると、それに向かう自分自身が大きく変わったのです。

藤田キャンパスリーダーの

職場で部下に課題を出すとき、心の奥で「無理かもしれないなあ」と、いつも思っていました。だから取り組みの途中で「それなり」のアドバイスを与え、納期が迫ると「しょうがないなあ」と、結局自分でやっていたのです。「自分は、部下に対して失礼だった！」と深く反省しました。部下の『人間力』を信じることを知ったのです。

## 部下を信じる

帰ってくるよ、「いつかは、できるにちがいない」と信じるようになっていました。部下に対して絶対にあきらめない。最後の最後まで粘って話し合っ、本人に成し遂げてもらうのです。

『対象の概念』のお話のなかで、料理の『対象の三角形』を見たときも、工場で効率ばかりを追い求めている自分が蘇りました。ついつい対象を忘れてしまい、「そんなお客さんにはわからないよ」と流していたのです。最近、「これはつくる側のエゴじゃないか」と、よく口に出すようになりました。「じゃあ、どうするんですか」と返されても、まだ「うーん、考えてみる」というレベルなのです。私はそれまで高見工場長から、

## “被害者意識”を脱ぎ捨てて

人事総務課 土屋隆一

「部下一人ひとりのモチベーションをいかに高く維持するか、それをリードすることが大切。だけど三木はクールすぎる」と、よく言われていました。リードしなければと頑張ってきたつもりです。しかし確かに、持久力に欠けていたかもしれせん。一か月も頑張ると、疲れてしまうのです。かたや工場長を見ると、一年三六五日それが継続しているのです。このエネルギーは、いったいどこからくるのだろう…。組研四日目に、私は「何とかせねばという『熱い思い』はどこから生まれてくるか」という質問を書きました。そして、藤田キャンパスリーダーのお答を聞き、「私は七五人という部下の運命を握っていたんだ！」と、リーダーとしての責任に目覚めたのです。

中途採用で入社して三年、採用・研修関係を担当してきました。入社当時は、会社の様子もわからないうえに人事は初めて

就いた職で、わからないことづくし。「中途」という遠慮と重なり、自信を持って話すことができずしてました。それをずっと

引きずり、強く主張したり意見を闘わせることが苦手だったのです。

何か問題が発生すると、「また起きた、どうしてこんなにいろいろ起こるのだろう」と暗くなっていました。仕事が期限までに終わらず上長から叱責されると、「自分はダメだ」と落ち込むばかり。しかし内心では、「これではいかん」と自分への憤りがあり、「組革研への参加で変わることができたら」と望みを託したのです。

下期S-20のスタートに立ったとき、「上期はゴールできなかった。下期は何とかしたい！」と、奮起しました。意外にもスムーズに進み、気持がハイになったとたん、5IPでつまずきました。それまで割りこまは、私にとってわかりやすい所にあったので、誰の目にもつきやすい場所にあるのだと思い込んでいたのです。山を登っては下るを延々繰り返し、「ここから先はコースではありません」という看板を見て、ますます動転しました。結局、見つけることができないうままタイムアウト。自

分の弱点を、いやというほど、体で思い知らされました。

私には『対象』という意識がなく、自分の思い込みや過去の経験で仕事に向かい、ミスや失敗の原因になっていたと、わかったのです。対象は揺るぎなくそこにあり、私がどう考えていても「不変」のもの。だから、仕組みをきちんと解明し、解決策を見出さなければならぬのだと学ぶことができたのです。

第二部になり、「俺たちの体験はこれだ！」という課題への取り組みが始まりました。ここでも、まったく教えてもらえませんが。何時になっても、結論が出るまで、「まだだめ、まだだめ」と徹底して考えさせられ、追い込まれていきました。しかし個全の闘いを繰り返すうちに、遠慮のベールがどんどん剥がされていったのです。むきになって大声で意見を通している自分。「こんなに主張できるんだ！」と新たな自分を発見しました。ほかのメンバーも同じです。年齢も役職も全部とりはずされ、我を忘れて「何とかしなければ」と、課題に向かっています。苦

しいどころか、その「一体感」がすごく楽しかった。「この高揚感を忘れないうちに、職場で実践したい！」。

### 自分自身と闘う

組革研から戻ると、上司の思いが理解できるようになりました。厳しい叱責を受けたときも、「自分のために言ってくれてるんだ。ロボットになっちゃって自分を、何とかしたいと思ってくれているんだ」と前向きに考えているのです。また、上長に対しても、自分の意見を主張できるようにになりました。進言すると、真剣に耳を傾けてくれます。なんだか、うれしくなりました。

対象であるメンバーへの接しかたも変わりました。研修生の中には書類を期日までに提出しない者がいて、かつては「なんで協力してくれないんだろう」とイライラしたものです。しかし今は、「対象は動かない。自分がどう動けば動かすことができるのか」と考えるようになりました。そして現場まで行って声をかけ続けただけで、納期は

守られたのです。

「仕事はやってくるものだ」と腹が据わりました。「あっちゃから来て当たり前。やっぱりきたか、そうだよな」と思うと楽になり、いつからか「被害者意識」から解放されていました。組革の五日間は一生の宝もの。これからも『自分自身と闘う』を忘れずに頑張っていきます。

### 「変革」への原体験 組織革新研究会

第420回	07年	10月16日/火/20日/土
第421回		11月13日/火/17日/土
第422回	08年	1月22日/火/26日/土
第423回		2月12日/火/16日/土
第424回		3月11日/火/15日/土

組織革新研究会・会報

「はこね」そして伊豆高原」◎

第二巻十四号(〇七年九月)

発行日 二〇〇七年九月二十日

発行所 マネジメントセンター

事務局

〒一〇〇〇〇一四

東京都千代田区永田町二・一〇・二

(TEL) 〇三・三五八一・一一一一

(FAX) 〇三・三五八一・一一一六