

仕事の“質”で脱皮を図る

— 黒字体質化への挑戦

岩手大学生生活協同組合

仕事は部下のものになる

専務理事 峰田優一

二〇〇〇年を迎えると、国立大学の近隣にはコンビニ、ファミレス、大手量販店などの進出が目立ち、大学生生活協同組合の「早い、安い、うまい、便利」という神話は過去のものになりつつありました。さらに、〇四年四月の国立大学法人化が、大手コンビニの大学構内への進出に、

拍車をかけることになり、大学生協にとって独占市場であった「大学構内」の城砦が崩されたのです。

激化する市場競争にさらされながら、人事制度、業務運営体制などの見直しによってなんとか赤字から脱却した岩手大学生協は、このような状況のなかで、新たな課題「黒字幅を上げる」を掲げて苦悩することになりました。

〇五年一月、私が同大学生協の専務理事に就任したときは、業績はなんとか黒字に転換していたものの、この「黒字幅を上げる」という新たなミッション

が両肩のしかかかってきました。いざ、大手コンビニが容赦なく大学構内に入ってくることも明らかで、「一刻も早く業績を上げなければ、大学生協に未来はない」という危機感がつりました。

しかし、この外的要因のみならず最大の問題は、「学生に支持されない店舗力量」という内側の事情にありました。店舗デザイン、品揃え、価格、お客様対応、何をしても時代遅れで、

他店に劣っていました。「組合員(学生)のために」という原点にもう一度立ち戻り、サービスの質を向上させて、学生の心をつかまなければなりません。しかし、頭ではわかっていても、では一体何をすべきかがわかりませんでした。

組研への参加は、同年六月会期のメンバー参加から始まり、忘れない、S-20での体験。上期のスタートに立った時は、すでに仕組みをおお

かたつかんでいました。だから、トップでゴールできたのに、なんと、下期は4VIPにも到達できずにタイムアウトになってしまったのです。

私は仕組みがすっかりわかったつもりになって、下期までの間、調査で現地に行っても、「どう歩くか」という対策ばかりを頭の中で巡らしていたのです。その対策に惑わされ、迷い続けることになりました。「こんなはずでは…」と、パニック状態で走り回りました。そして「これが現業で起こったらどうなる。事実ではなく、自分勝手な思い込みで仕事をすすめる、全従業員をこんなふうな路頭に迷わせることになるんだ」と思うと、責任の重さがまざまざとわかり涙がこぼれました。

この苦しい体験から、五回の参加が課せられる「リーダーコース」への参加を決意したのです。

問題がありありと見せる

〇六年二月、前年度決算の結果で、さほど広くもない書籍コーナーに商品不明ロスが三三〇

万円もあることがはじき出され、啞然としました。

過去を調べてみると、毎年度かなりの数値があったにもかかわらず、従業員に知らされることなく葬られていたことがわかりました。「仕事の質の低下がロスになって表れているというのに、従業員が知らないなんて。彼らこそが危機感を持たなければ、仕事の質、ましてやサービスの向上などありえない」。

私はすぐに、店長、正規職員、パート職員全員が集まる職場会議で、「書籍コーナーで商品不明ロスが三三〇万円ありました」と事実を告げました。全員が顔を合わせ、「えーっ！」と声を上げました。それだけ言

って、立ち去りました。「これで動き出すはずだ」という思いの反対で、「彼らだけで、ほんとうに解決できるのか、私が先頭に立って音頭を取るべきではないのか」という思いが揺れ動いていました。

そんな矢先、リーダーコース三回目の参加のときに大きな出来事に直面したのです。私のチームは、ある組織からのチーム

参加で、メンバー全員が店長という構成でした。当時の私にはリーダーとして「絶対にメンバーを逃がさない」ことが課せられていました。しかしそのために、自分がどう振る舞うべきかわからず、苦しい手探りを繰り返していました。

第二部の課題は『会社の問題をギョツとつかむ』というものでした。「核心をつかむまでメンバーを逃がさない、追い込んでいくぞ」と私は意気込み、大声をあげていました。「こんなんじや、つかみきれないぞッ!」もう五分しかないぞッ!」追いつかぬとすまみ、知らないうちに、力でねじ伏せようとしていたのです。

ところが、それぞれに課題を書き出し、全員で議論を繰り返して、明け方になったところで、もう一度部屋を覗くと、「そんなことだからダメなんだ!」と全員が夢中になって議論し合っていて、部屋は異様な熱気に満ちていました。そして、私の存在などすっかり忘れ去られているのです。あまりの気迫に、私も取りつく島がありませんでし

た。そして、気付いたのです。「これだ!」部下を追い込むには、大声や音頭取りなど必要ないんだ。問題がありありとわかりさえすれば、自ずとがむしやりに取り組んでいく。これが『仕事は部下のものになる』ということなんだ!

待ちに徹する

職場に戻ると、もはや迷うことなく「待ち」に徹しました。

最初に部下たちは、三三〇万円というロスはどうして起こったのか仮説を立て、それを現場で調べていました。なかでも四十代の女性パート職員の頑張りを見張るものがありました。こんなに大きなロスは、教科書販売時にミスがあるに違いないと、正規社員の仕事の領域まで食い下がっていきました。

すると、次々と本当のことが判明していったのです。「棚卸は委託していた。間違いないと信じていたそのプロが間違いを犯していた」「返本作業はボスシステムで機械に読み込ませている。間違いないと思っていたが誤入力があった」「伝票を机

の奥にしまいこんで忘れていた」。事実がありありと並ぶと、そこに、「仕事の質を上げる」ための答がありました。現在、たとえば棚卸は、「ミスが起きても原因が究明しやすく是正しやすいように毎月、自分たちで行う」という部下たちの提案によって、その通りに実施されています。

○七年二月(○六年度決算月)、商品不明ロスは一七〇万円と半減し、現在(九月)はなんと一〇万円まで激減しました。書籍コーナーは活気に満ち、みんながきびきびと働いて、○三年度以

「しよせんはバイト」をかなぐり捨てて

岩手大学二年生 開 勇輝

降右肩下がりがだった売上高も前年度比伸張に転じました。

岩手大学生協では組革研体験者が八人となり、本年九月は「学生プログラム」にアルバイト学生二名を派遣しました。私の夢は、卒業生に「岩手大学生協を利用してきて大学生活が充実できた。自分の子どももぜひこの大学に入学させたい」と思っていたかどうかです。日々の仕事に流されていたのは、もう過去の話。この夢を叶えるべく、もっと自発的に動く組織になって、もっとサービスの質を高めていきたいと思えます。

大学生協でアルバイトをしていた私に、今年九月の組革研に併設された「学生プログラム(大学生協向け特設コース)」への参加の声がかかりました。「きっと会期の長いセミナーだろう」という安易な気持ちは、バスを降り立った瞬間に吹き飛びました。いきなり開始した初期S-20。

スタートに立ったとき、緊張感が全身を駆け抜けました。その後すぐさま、「S-20の仕事のわからないことを書く」とチームリーダーから与えられた課題。驚いたことに目標件数は、全員一律に提示されるわけではないのです。それは自己申告であり、自分でどこまで伸ば

せるか、やりきれるかという課題でした。常に終了時間が設定され、「あと五分です」「あと二分でやってください」と迫ってきます。時間に追われ続け、息抜きをする一瞬の余地もなく、否応なく仕事に没頭していきました。

近づく台風がさらに緊迫感に拍車をかけました。下期に向けての現地・現物の調査では、上下合羽を着て画板のこま図にビニールをかけても無意味でした。全身ずぶぬれでも格好など構っておれず、がむしやらになって山中を駆けずり回りました。

深夜にやっと仕事が終わわり、緊張の糸が切れると、吸い込まれるように眠りに落ちました。「ああ、一生懸命に働くとこんなに疲れるんだ。一日にこんなに沢山のことができるんだ」。大きな疲労感が、大きな充足感をもたらしてくれました。

こんなに必死に、徹底的に、仕事に取り組んだことは初めてです。制限時間による切迫感、逃げ場のない追い込まれ感のなかで、仕事に真剣に向き合い、自分に出せる精一杯の力を出し

きりました。手抜きにならないようにと、最終日まで集中力を維持させ、体力を保つのがやっとでした。

そして、時間は誰にとつても同様だが、自分のモチベーション次第で、五のことができるのか、十のことができるのか、仕事の「量」と「質」はいくらでも高められるのだと体得したのです。

自分を見くびっていた

大学生協の新生サポートセンターでアドバイザーのアルバイトを始めたのは、今年の春からのことです。人生で初めて「収入を得る」ための仕事に就いたのです。仕事内容は、新生が大学生活を安心してスタートさせるためのサポート。新生のために下宿先から家電、教材購入まで、一緒に現場を回って幹旋していくのです。

「しよせん、アルバイトだから」。私の根底にはいつもこの思いがあったことに気付かされました。「今日はすでにノルマの一件を対応したから、もういい、十分だ」と、こんな程度。

低いハードルを設け、楽に跳んでいる自分の姿が見えたのです。サポートセンターには、一日に三件こなしている先輩もいました。手を抜いているのではないことは、一緒に戻ってくる新生の晴ればれとした笑顔でわかります。仕事をたくさん抱えるといいい加減になるというのはウソ。取り組みかた次第で、仕事の「量」も「質」も高められるという実例が目の前にあったのです。

藤田キャンパスリーダーの『対象とは』というお話で聞いた「料理づくり」の例も忘れることができませぬ。新生の対応は一对一で行いますが、共通して不安を抱いているものの、一人ひとりが違う悩みを持ってきます。同席する親御さんほもつと不安らしく、心配している事柄や知りたいことがみんな違いました。

自分の仕事の対象は、学生と提供すべき物件です。いかに学生のニーズをつかみ、より適格な物件と結び付けることで、快適な生活環境を提供できるかが私の仕事なのだ」と再認識できま

した。すると、「私の幹旋だけで新生の四年間が決まってしまうのだ」と、大きな責任、仕事の重さがわかったのです。

学生であるこのときに、仕事とは「給料」だけではなく、「自分はこのなにかできるんだ」といううれしい発見を必ず得られるものなのだ、と知ることができました。「学生プログラム」に参加させていただけただことに感謝しています。

「変革」への原体験 組織革新研究会

08年

第422回 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◎

第二巻十五号(〇七年十一月)

発行日 二〇〇七年十一月五日

発行所 マネジメントセンター

事務局

〒一〇〇一〇〇一四

東京都千代田区永田町二・一〇・二

(TEL) 〇三・三五八一・一一二一

(FAX) 〇三・三五八一・一一二六