

“人”を生かして “成果”を生む

—組織活性化への第一歩

ダンロップファルケンタイヤ

ダンロップファルケンタイヤは、住友ゴム工業の子会社で、タイヤの「ダンロップ」と「ファルケン」と二つのブランドを扱う販売会社です。私が社長に就任してから、八か月が経ちました。本部と各地販売社全体で従業員数三〇〇〇人という大規模な会社の活性化が、私の使命となりました。

葛藤を繰り返すなかで、藤田キヤンパスリーダーのお話になると、夢中でノートに書き留めま

仕事の神は対象のなかに

代表取締役社長 田中宏明

私が初めて組革研に参加したのは、一九八五年、住友ゴム工業・神戸工場に所属していたときのことです。極寒の箱根で体験した五日間は、今でも強烈な印象をとどめています。

潜在力へ火を点ける

現在の私の最大の課題。それは、全国二十二の販売会社および二六〇の営業所における営業責任者たちの「覚醒」です。我が

社の未来を担う若きリーダーたちは、誰もが大きな力を持っています。自身に潜在しているその『真の力』に目覚め、『対象』に気づくことこそ、組織の活性化に弾みをつけてくれるでしょう。

私の体のなかにも『対象の概念』がすっかりしみ込んだように思います。白河工場、産業品事業部などへ異動しても、ずっと組革研に人を送り続けてきました。今日、住友ゴムグループでは、一五〇人以上の社員が組革研体験者となっています。

「会社とは“人”と“成果”をつくり続ける一つのチームだ」と、社員に言い続けてきました。全員が目標を明確に理解し、それを達成するために熱意を持ち、いきいきと仕事をする集団となれば、おのずと成果が生まれるでしょう。やがて、組織としての力が付いていくはずだと信じています。

ほこね

そして

伊豆高原

第2巻16号 07年12月 / 組織革新研究会・会報

ダンロップファルケンタイヤ

■ “人”を生かして “成果”を生む

組織活性化へ第一歩を踏み出した田中宏明社長(住友ゴム工業取締役兼常務執行役員兼任)の派遣意図と、参加者西岡隆氏、牧野明人氏の心の変化について紹介します。

日立電子サービス/統合コールセンター

■ お客様は “鏡”

チーフエンジニア岡村敏史氏と、サービスデスク萩庭岳彦氏の、原体験による目覚めと、その後のお客様対応の変化について紹介します。

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

“売らされている”から“売る”へ

消費材部課長代理 西岡 隆

いきなりスタートした上期S
ー20。何がなんだかわかりませ
んでした。2VIPでチェック
を終えると、私は迷うことなく
来た道に戻りました。しかし、
バス発着所は見つかりません。
四〇分も歩くと、スタート地点
に戻ってしまいました。このと
きやつと「もしかして、逆に来
たのか!」と気づいたのです。
急いで2VIPに戻ると、看板
に、行くべき方向が大きな矢印
で示されていました。

この体験が、私に大きな“気
づき”を与えてくれました。ま
ずは「逆からの発想」。疑問があ
ったら思いきって逆の方向から
考えてみると、答に行き着くこ
とがあるということ。そして、
「思い込みは本当のことを見え
なくさせる」。入社して十四年、
自分のなかに蓄積された知識や
経験が、実は、事実を見る目を
塞いでいるのかも、と考えるよ
うになったのです。

「個全システム」も強烈でし

た。私は性格的に、相手に食っ
てかかることがきらいです。職
場の会議ではある程度同調し、
上手くまとめて平和に済ませる
ことが大切だと思っていました。
反論したら人間関係が悪くなる
からと、自分の考えを飲み込ん
でいたのです。ですから「×打
ち」には抵抗があり、最初はそ
つと小さく打っていました。自
分が打たれると「これだけ真剣
に考えたのに×を打つのか」と
ムツとしました。

四日目の明け方に、いきなり
発見があったのです。×により
自分がどんどん掘り起こされ、
閃きが早くなり、書くスピード
があがっているのです。自分の
考えが研ぎ澄まされていくのが
わかりました。「そうか、否定
ではないんだ。これだけやらな
いと良いものが出ないんだ!」
と気づくと、大きくどうどうと
打てるようになっていました。
部屋にはチームリーダーがいな
いの、メンバー同士が、×で

お互いを高め合っていたのです。

発想の転換

私の課はタイヤの国内販売を
担当し、全国約二万店のカーデ
ィーラーを統括しています。と
いつても全国二十二の販売会社
がカーディーラーに営業をする
ので、我々は主に自動車メーカ
ーに伺って打ち合わせをし、販
売会社にメーカーの戦略情報な
どを伝えることが主な役割です。

会社は「営業部隊は営業第
一」と言ってきましたが、私には
周辺業務も多くあり、昼は営業
夜は書類作りと、きりきり舞い
していました。「なんで自分だけ
が」。部下に仕事を振りたくい
しかし自分がやったほうが早い
のか」などと悩んでいました。

組研を経た私は、発想を逆
転してみました。「やらされて
いると思いついていたが、実は、
やらなくてもいい仕事を抱えて
いたのかも。部下は本当はやり
たいのかも、任せてみよう」と。
また、私は直接カーディーラ
ーに行くことが好きでした。お
客様に接していると、いろいろ
な発見があつて楽しかったので

す。しかしそれはプロセスにす
ぎず、売上げには結びつかない
ので会社からは評価されていな
いと思いついていました。「そ
うではない、やはり現地現物が
大事なんだ。まずは動こう。こ
れからは現場を私の仕事の“核”
にしよう」と確信したのです。

思えばこの一年、雑務に終わ
れて現場に行けていませんでし
た。業績が芳しくないからと販
売代理店に任せっ放しにしてい
たディーラーに、まっ先に行こ
うと決めました。原因がわかれ
ば、大きな営業のチャンスにな
るかもしれません。

さらに、営業責任者が二〇名
以上集まる代理店会議において、
次回から『一件一葉』『一覽一
望』を取り入れてみようと考え
ています。まず全員に「今、困
っていること」を書き出しても
らい、その問題を全員で共有し、
全員で解決策を生み出していく
ことで、自分たちには何ができ
るのが、ありありとつかめる
かもしれません。営業担当者、
そして私も、“売らされている”
から“売る”へと、発想の転換
ができるかもしれません。

“やる気”こそが“勝ち”を生む

リテール部関連用品グループ課長代理 牧野明人

関連用品グループは、タイヤ以外のパーツの販売を担っています。取り扱い商品は約二万種類と膨大で、三人の部下とともに、日々忙殺されています。

私は仕事には労力と時間を費やし、駆けずり回って働く主義です。しかし上からは「もっと効率よく迅速にやれ」と言われ続け、その結果、チームとして“やっつけ仕事”になっているのをつい許している自分に、納得いかない思いでした。「目先の効率を優先するあまり、こんなことでもいいのか？」と自問するなか、十月に組革研に参加したのです。

私のチームは初日から、チームリーダーの不明瞭な指示に、誰もが「わからない、わからない」となり、やる気がまったく起こりませんでした。上期S-20の業績は最下位でしたが、誰も気にしていませんでした。

その後の「S-20の仕組みの『分からないこと』を書く」作

業でも、誰もがだらだらしていて、二十三日になっても目標件数を大幅に下回っていました。突然、「チームリーダー、解任だ！」というブロックリーダー

の鋭い声。全員の顔がこわばりました。「これからは、我々だけで真剣にやらなきや前に進めないぞ」と話し合いました。私は「まずは件数だ、意地をみせろ」と狂ったように書きなぐりました。そしてわずか一時間後に、全員が一気に目標件数を達成していたのです。「えっ、もしかしてすごいチームなのかもしれない！」と驚きました。

二日目になると、全員の目の色が違っていました。「チームリーダーの解任は自分たちに責任がある」と話すようになり、「チームリーダーを含めて一緒にやり遂げたい。下期は絶対に黒字を出そう！ できるよ、きつと」と、一丸になっていたのです。発見したことをメンバーに伝えたくて、がむしゃらに調

査しました。

下期S-20、バスの中で競合相手と乗り合わせた私とペアは、「バスを、降りたらダッシュ出来ないぞ！」と目配せしました。敵は歩いていました。我々は、勝ちたい意識が明らかに優っていたのです。その結果、五位でゴール。テントで他のメンバーを待っているとき、腹の底から「全員帰ってきてほしい」と願いました。次々とゴールしてくと、「お疲れさま！」とねぎらい合い、笑顔が絶えませんでした。そしてなんと、下期のチーム業績はトップでした。

チームは本当に変わりました。意識が変わり、行動が変わって、成果も変わったのです。私は確信を得ました。“やる気”こそが“勝ち”を生むんだ！

ヒントはお客様にある

職場に戻って数日たったとき、「このアルミホイールで狙いたい車種を全員書き出してくれ。一か月後に持ち合おう」と提案しました。以前なら「こういうアルミホイールがある。このクラスの車種を狙おうと思うが、

何か意見はないか」と言っていたところ。また、「今回は個で動き、どれだけ多くサンプルリングをして、事実検証をしているかを重要視する」と補足しました。

私にはある反省があったのです。直営店の店頭で三年間立つた経験がある私は、お客様の生の声がどれだけ大切かを体得していました。お客様の状態は、確かに販売代理店に聞けば手取り早いのですが、自分で直接確認することが、なにより営業のヒントを生むのです。しかしいざ自分が部下を持つようになると、部下にはその環境を与えていなかったと、痛烈に感じたのです。

一か月後に部下が持ち寄ったものは、『一覽一覽』しようと考えています。チームとしての考えをより明確なものにするために。その際、私が結論を出すのではなく、「待つ」ことに努めたいと思います。最初は今より時間がかかるかもしれませんが、しかし個々の意見出しややる気に加速が来てきたら、もっと強いチームになれるはずです。

お客様は“鏡”

— “信頼” 獲得への道のり

日立電子サービス／統合コールセンタ

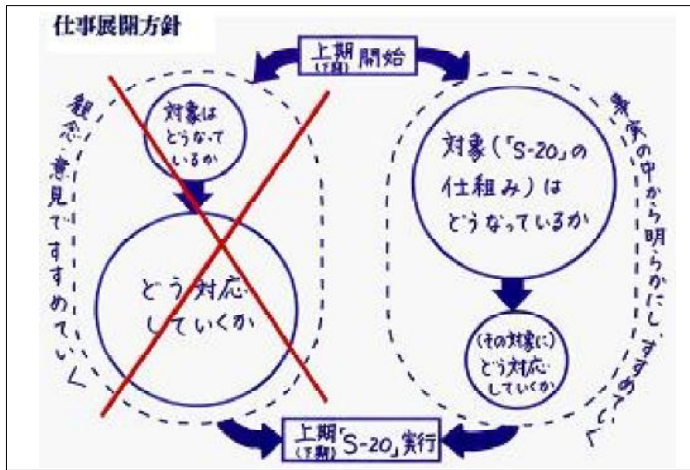
人に対して“熱意”を持つ

チーフエンジニア 岡村敏史

日立電子サービスでは、企業の情報システムに関して、企画・設計、構築・導入、運用・保守までをワンストップで対応する統合サポートサービスを提供しています。私は一九九四年の入社以来ずっとコールセンターの所属で、テクニカルエンジニアとして、お客様からの電話やメールによる問い合わせや、運用上のトラブルに対応してきました。

「申し込んでおいたから、行ってください」。なんの前振りもなく上司から言われ、組革研に参加したのは十年前のことです。五日間、常に徹底的に「事実を見る」という体験が、鮮烈でした。自分が動いて体を使って目を見開いて、事実はどうなっているかを調査し、消化、発見していくことが、どれだけ重要であり、それが必ず結果を生むと

日立電子サービスでは、企業の情報システムに関して、企画・設計、構築・導入、運用・保守までをワンストップで対応する統合サポートサービスを提供しています。私は一九九四年の入社以来ずっとコールセンターの所属で、テクニカルエンジニアとして、お客様からの電話やメールによる問い合わせや、運用上のトラブルに対応してきました。



コールセンターの仕事は、日々、お客様の問題を受けて回答することです。ビジネスのライフレインである情報システムのトラブルは、一分一秒といえどもお客様の命取り。困っている状況を早く助けてあげたくて、「これやってみて、あれやってみて」と、私はすぐに対策に走っていたのです。これはいわば、身に付いた職業病でした。

さらに、もつとも大きな衝撃が、組革研終了後の帰る道で起こりました。歩きながら交差点を通るたびに、交差点はどうできているかをすごくよく見ているのです。道はどんな形になっていてどんな建物があるのかを捉えようとしているのです。今まではただポヤーツと通りすぎていたのに、まさに、目が開いた感じでした。「世界が違って見える！ 今までは違う世界観がある！」

お客様の目を借りて
事実をみる

職場に戻ると、さっそく「事実をよく見る」ことを、自分の問題解決の過程に取り入れまし

た。藤田キャンパスリーダーのお話にあった『対象の三角形』を常にイメージしながら、自分のやりかたで。

私の仕事の対象は「製品(ハード・ソフトウェア)」と「お客様」です。すでに職場には、テクニカルエンジニアとして自社製品をしっかりと把握するという姿勢が定着しており、全員が、多様化・高度化する技術や製品の勉強に努めていました。「しかし、それだけでいいのか、お客様はどうなのか。お客様自身をもっと知りたい」という思いがわいてきました。

「パソコンの調子がおかしいんだけど」という問い合わせに、「どんなエラーメッセージが出ますか?」「○○機能は動いていますか?」というお決まりの質問だけで終らせず、問診をどんどん続けていったのです。

「お客様は、情報システム部の所属ですか、それともSEとしてエンドユーザーへ対応しておられるのですか? いつまでに解決なさりたいんですか?」「私はSEで、明朝にはお客様に状況を報告しなければ...」では、

今晩中にメドだけでも立てましよう」という具合。発生した障害の状況だけをきいて私のスケジュールで動くのでは、システムは回復しても、お客様を本当に救うことにはなりません。確認すべきは、製品状況だけではなく、お客様の状況。そして「お客様の立場」になって考えると、自分がやるべきこと、さらにその優先順位までが見えてくるのです。

システムは、人間の体と一緒に予兆があります。しかしお客様は、目の前で起きていることしか話さないこともわかっています。

「この十日ほど、なにかお気づきになったことはありますか？」。すると最後になり、「ちょっと待ってください。二週間前にこんなことがありました」。「それでですね！」。

想定していたことがガラリと崩れて、本当の原因が現れることが、しばしば起こるようになりました。

電話のむこうにいるお客様の目を借りれば、現地現物をしっかりと見ることができると、そのたとえ時間がかかっても、その

ほうが問題解決が早く、確実にあることを知りました。

思いを持ち続けて

こうして、かつては電話に出るのが怖かった私が、お客様の近況を知りたくて、自分から電話をかけるようになっていきました。しかしこうできるような

るまで、私には二年という時間がかりました。組革研で考えかたが変わっても、職場に戻ってすぐに行動が変わったわけではありません。周囲から見ても、何も変わっていないと思われていたでしょう。最初は「もつと、やろう。もつと、よくしたい」という気持ちがあっただけです。しかしずっと思いつけ志向していたら、おのずと自然に変わっていったのです。

最近、四名の部下を組革研に送りました。誰もがリーダーになる素質を持つ者ばかりです。「いろんなものを見ていたはず。でも、見ていなかった！」と、彼らにも気づいてほしい。気持ちのなかに「もつと見よう」という思いが宿り、チャレンジのバネになれば、どんどん変わっ

ていくことができるはず。今、目の前の仕事ぶりが変わることで、一年後か二年後に現れるであろう結果に、期待しています。

「情報システムの仕事は、まず技術力だ」と言われがちです。しかし、情報システムを使っているのも、それをサポートして

いるのも“人”です。組革研に参加してから十年間お客様と向かいあってきて、「人に対して熱意を持って対応することが大切」という確信に至ることができました。皆と一緒に「熱意あるコールセンター」を目指し、お客様の『信頼』を勝ち取っていきたいと思います。

「組革研は、走らされる、徹夜させられる」とうわさに聞いていたので、体育会系の合宿のイメージが重なって抵抗感があり、最初は参加を断ろうと考えました。しかし声を掛けてきたのは、あの岡村さんです。常々働く姿を見て、「仕事が早く、問題解決が的確。すごくパワフルな人だなあ、違うオーラが出ているなあ」と感じていたのです。私にとっては理想の上司でした。その岡村さんが自ら参加して、私に勧めているのです。「何かがあるんだ、行ってみよう」と決断しました。

「組革研は、走らされる、徹夜させられる」とうわさに聞いていたので、体育会系の合宿のイメージが重なって抵抗感があり、最初は参加を断ろうと考えました。しかし声を掛けてきたのは、あの岡村さんです。常々働く姿を見て、「仕事が早く、問題解決が的確。すごくパワフルな人だなあ、違うオーラが出ているなあ」と感じていたのです。私にとっては理想の上司でした。その岡村さんが自ら参加して、私に勧めているのです。「何かがあるんだ、行ってみよう」と決断しました。

「組革研は、走らされる、徹夜させられる」とうわさに聞いていたので、体育会系の合宿のイメージが重なって抵抗感があり、最初は参加を断ろうと考えました。しかし声を掛けてきたのは、あの岡村さんです。常々働く姿を見て、「仕事が早く、問題解決が的確。すごくパワフルな人だなあ、違うオーラが出ているなあ」と感じていたのです。私にとっては理想の上司でした。その岡村さんが自ら参加して、私に勧めているのです。「何かがあるんだ、行ってみよう」と決断しました。

お客様の立場で

サービスデスク 萩庭岳彦

しかし、心の底に抵抗感があったせいか、初日から、具体的な指示を何も出さないリーダーに大きな反発を持ってしまいました。「S-20の仕組みの『わからないこと』を書く」ときに、自ら一二〇件の目標を立てたのですが、二十三時まで六十五件しか書けませんでした。「こんなんでいいんですか。目標を達成できませんよ」と迫られたとき、思わず「ただ数が欲しいというのはおかしい、質は問わないのか」と突っかかりました。

翌日の調査は、私のチームは

二人で一緒に調査することが多く、チームリーダーから指摘され続けました。深夜になり「一人で個で仕事しないのですか。もう、しなくていいです」と宣言されました。「実際の職場で大規模な開発とれば一人で仕事をするような状況ではない。こんなこと職場では難しいよ」と思いながらも、「そうか、ここでは一人でやるのだ。だったらやってみようじゃないか」と意識が変わりました。バネになっていたのは、「ここで止められるか」という「くやしき」です。

「仕事を続けさせてください」とチームリーダーに食い下がって許可を得て、暗闇のなか調査へ走り出しました。

下期S-20のスタートに立ったときは、負けたくない気持で一杯でした。ペアと「絶対に、競合より先にVIPにたどり着こう！」と誓いました。そして二人とも、ゴールまで全行程を全力で走りました。

やれる限りやりきったのです。上期とは違ってかわり、下期は「全メンバーがゴール」という成果を得ることができました。

チームは誰もが笑顔で、達成感に湧いています。「そうか、個々が力を出しきって、はじめてチーム力が上がるんだ。目標を絶対に達成するという熱い思いで一丸となることが大切なんだ！」。

最初は「くやしき」がバネでした。しかし私は、いつのまにか本気モードになっていました。そして、組研は「やらされる」のではなく、「仕事をやり抜くために、自ら走り、自ら徹夜するんだ！」とわかったのです。

何が言わせているのか

職場に戻った自分のなかで、変わりはじめたことがいくつかあります。今までは、目標が示され、そこまで到達できたら「もう、これでいいか」という仕事ぶりでした。今は、「より良い結果を出せるように」と、時間のある限り、その先までねばるようにになりました。部内の業務改善をするためにプログラムを作っているのですが、「お客様対応に関して、ここまで要件を作っておけばいいかな」か

ら、「この機能も、あの機能もプラスしておくほうが、もっとリスク回避できる」と、万全をきたすようになりました。

コールセンター業務では、システムのトラブルにいらだっているお客様から、電話で一方的にまくしたてられることもあり、電話を切った後に、よく不愉快になっていました。電話ではお客様の顔もマシーンも職場も見えません。声だけが情報の全てのため、イライラ口調が強いインパクトになって、ついこちらにも感情が高ぶってしまうのです。

しかし今は、「なんで、こんなめっちゃくちゃを言っているんだろう。どういった背景が、このように言わせているのだろう」と、お客様の状況を、一歩引いて冷静に考えられるようになりました。そして、最良の対応を提供しなければと思うようになりました。お客様に不満を持つのではなく、お客様をよく見なければならぬ。コールセンターとして一番大切である「お客様の立場」で、考えられるようになったのです。

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
第425回	5月20日/火	24日/土
第426回	6月3日/火	7日/土
第428回	7月15日/火	19日/土
第429回	9月2日/火	6日/土
第430回	10月14日/火	18日/土
第431回	11月11日/火	15日/土
09年		
第432回	1月20日/火	24日/土
第433回	2月3日/火	7日/土
第434回	3月10日/火	14日/土

組織革新研究会・会報

「はこね」そして伊豆高原◎

第二巻十六号(〇七年十二月)

発行日 二〇〇七年十二月二十日

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・一一一一

(FAX) 〇三・三五八一・一一一六