

“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。

ほこね

伊豆高原

そして

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>

した。なかでも『仕事の神は対象のなかにある』というお言葉は、私の心のなかに深く刻まれました。「人をいきいきと生かし、かつ成果を生む。二つを同時達成するにはどうしたらいいのか」と苦悩していた私に、「現地現物で事実を見ることだ」と明確な「解」を与えてくれたのです。

二十余年前に必死で書き留めたノートは、その後の仕事人生で幾多の急場において、私の「手引書」となりました。今でもデスクの中に大切に持っています。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っています。

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。

組革研は「発火点」となるはずですが。現在一般に普及しているマネジメント手法「PDCAサイクル」のP(プラン)の前に、まずは『対象』があり、それがもっとも重要であること。その『対象』とは、社長や工場長や上長ではなく「現場」であること。現場に行って現物をよく見て触って、お客様の話をよく聴いて、よく考えプランする、それが仕事の原点であると、体得してほしいのです。

「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。

“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、さきり舞い
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、二十三日になって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です。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。