

対象は 現場実態とマニュアルだ！

日下佳祐(23歳)

JR東日本リテールネット
ニューデイズ東京八重洲南口店

上期S-20でタイムアウト！それから下期へ向けては、現場調査、サンプリング：必死に取り組みました。入社して一年、現場業務の日常に流されかけてきた自分の中に、負けん気がむくむくと甦ってきました。現場をしつかり調査すれば発見も増え、下期は七位でゴール！久しぶりの達成感に高揚しました。そしてキャンペーンダーの話で、「マニュアルはすべてではありません。現場の人はもっと知っていますよ」、そして「仕事には対象が必ず二つ以上ありませぬ」という言葉。頭の中が急にすつきりしたように思えました。

象とした課題が与えられました。早速ベテランの販売員にあることを変えてみたいと提案しましたが、鼻にも引っかけてもらえませんか。でもお願いしているうちに、最後は受け入れてくれたこともありました。結果はうまくいったり、いかなかったり。会社は、財団法人鉄道弘済会以来のぬるま湯体質を、小売業として生き残れる体質に変えていこうと懸命ですが、現場の抵抗はまだあります。私も、小売業として「こうあるべき」を現場で実践することこそが大事だと考えていました。全社統一の「スタンダードマニュアル」どおりに現場は仕事をしていない面もあり、これもおかしいと思いました。それを言うと、「マニュアルどおりやったら売上げが上がるの？現場がわかかってないからそんなことが言えるのよ」といった具合です。入社一年目にして、ちよつとうんざりしていました。

そんなとき、組革研に参加することになったのです。現場の実態を踏まえ、マニュアルは絶対」と微塵の疑いもなく思い込んだり、こうあるべきと信じ込んだことを頭ごなしに現場の人に提起していた自分が浅はかだったと思いました。現場の実態をよく知ることが第一です。一方、マニュアルを作った人も現場の作業実態をわかっていない人です。マニュアルにも根拠があるはずで、マニュアルがなぜそうなっているのか、マニュアルを基本にしながら現場で何かひと工夫できないだろうか、日々の業務をこなすことに流されつつあった状態から、組革研を経験してもう一歩踏み込まなければ、という気になりました。どう工夫しても実態と合わないときは、マニュアルを直すようきちんと筋を通して進言しようと思います。

今は、東京駅にある「売上げ日本一」のコンビニで副店長見習をしています。そこではアルバイトが六〇人も働いています。現場を知り、その実態とマニュアルという二つの対象をどう適合させ、お客さまに満足を提供できるのか、店長やアルバイトにいろいろ聞きながら、みんなで答を探す毎日です。

■「仕事は何のためにするのか、私は間違った考えを持っていたことに気づきました。仕事の本当の目的は、自分のためでなく、人の役に立つことが第一で、それができてから初めて自分自身の欲求が満たされるということでした。自己満足や自分本位で働くのではなく、お客様が何を求めているのか、お客様を中心に仕事に取り組めるようになりました。」(宮崎珠衣)

■「仕事は生活していくために必要なこと。働かなくちゃ、食べていけない」と思っていました。今は、「組合員さんのことを考えなければ何もできない、うまくいかない。仕事とは相手のことを考えるもの」とわかりました。」(石田麻由美)

■自分なりの仕事との関わり方を考えることができるようになった。今でも失敗があつて落ち込むけど、「これをどう生かそう、繰り返さないためにどうしよう。組合員さんに信頼してもらえるために」と考えられるようになった。(長瀬溜衣子)

下からでも変えられる

大川優香(24歳)

JR東日本リテールネット
ニューデイズ品川中央店

当時は新橋駅のキオスクで、新入社員研修の一環として販売員をしていました。店舗は交代勤務のため複数の販売員がいま

すが、基本的には一人での勤務となり、店舗管理者や幹部の方と会う機会も少ない毎日の繰り返して、「組織の一員として」という実感を持っていました。

ところが組研ではチームメンバーは全員年上で、なかには管理職の人もいるようです。一番年下なのだから、チームの手

足として、ともかくフットワークよく動くことを心がけました。しかし、上期S-20のチーム業績は八チーム中七位という悲惨なもの。何としても挽回しなければならぬというのに、深夜には「やる気がないのか!」とチームリーダーからの一喝。さらに二日目の深夜、調査結果を持ち寄ってチームミーティングをやるとうとうときに、まだ調査から戻っていないメンバー

がいたのです。借金までして残業したあげく、連絡の不徹底で、残業の成果をチームのものにできないままその日を終わることになりました。

こんな悔しかったことはありませぬ。三日目は「とにかく私が頑張らなければ!」と切羽詰ってきました。気がつくとき走っていました。おかしいと思う

と「私はこう思うのですが、皆さんはどう思いますか?」とどんどん聞いていました。よく考えると私が一番聞き易い立場なのです。

下期S-20でチーム業績二位を獲得、やつと心から笑うことができました。

組織で活動するということが何となくわかったら、「下からでも変えられるかも」と思うようになりまし。私が当時働いていたキオスクも、複数の販売員がいますし、店舗の管理者もいます。私が一生懸命に仕事をすることで、周りを動かすことができるのではないかと。

店で勤務していると、よく道を尋ねられます。販売員は土地勘に差があつて即答できないこともありました。組研から戻ると「道案内のファイルを作るとお店のためになるし、お客さまには親切だと思つていただけると確信を持ち、さっそく作

り始めました。まず、口頭の案内を書きとめ、文章や地図を足し、最後には爪見出しをつけて検索しやすいようにしました。他の販売員にも「よろしかったら提供しました。」

四月からはエキナカコンビニの副店長見習いになりました。多くのアルバイトがいますが、頭ごなしに指示を出すのではなく、どうしたら自主的に動いてもらえるか考えるようになりました。

GWの繁忙期に、倉庫から商品を補充する品出し専門の短期アルバイトを採用したのですが、

見ていると、自分の仕事が終わると手持ち無沙汰でぶらぶらしています。「何かきっかけをあげることで辛づる式に自分で仕事を見つけてくれるといいなあ」と考えていました。そんな折、雑貨コーナーの専任者が欠勤した日がありました。「雑貨コーナーを見て不足商品があつたら足してください」と頼みました。しばらくすると、自分からどんな不足を見つけて動き回るようになりまし。私の職場では、若いうちに店

長になるチャンスがあります。今は現場の情報をできるだけ吸収して、将来、エキナカならではの店舗運営をできる力をつけていきたいと思っています。

変革への原体験 組織革新研究会

会期 五日間

(いずれも火曜・土曜)

08年	第428回	7月15日〜19日
	第429回	9月2日〜6日
	第430回	10月14日〜18日
	第431回	11月11日〜15日
09年	第432回	1月20日〜24日
	第433回	2月3日〜7日
	第434回	3月10日〜14日

組織革新研究会・会報

「はこね」そして伊豆高原(©)

第二巻(二十一号)〇八年七月

発行日 二〇〇八年七月一日

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