

# 飛躍を叶える原動力

JR東日本リテールネット  
キオスク営業部

「S-20のわからないことを一〇〇件以上書き出せ」。初日、いきなり出た課題にとまどいました。「こんな短時間で、絶対に無理。なんでこんなことをしなきゃならないの!」。そのうえいくらか書いても、「こんな程度の数でいいのか!」とチームリーダーが迫ります。必死になつて考え、思いつくまま夢中に書いていく

と、なんと一四件も書けたのです。この夜のことが、一番印象的でした。最初はやらされ気分だったのに、やっていくうちに、「積極的に取り組まなければならぬ」と自ら気づけていったのです。

組研で考えるということから、売るといふ接客や一つひとつの作業について考えるようになりました。また、仕事の「対象」という概念も初めて知りました。今、対象であるお客さまをよく見るように心がけ

お客さま一人ひとりの顔を見て

宮崎珠衣

伊豆高原

そして

ほこね

第2巻26号<sup>09</sup>年<sub>2</sub>月 / 組織革新研究会・会報

## 特集 新入社員チーム参加／臨時報告会

昨年五月の組研研に新入社員四十人が参加しました。通常の企業管理職六チームの他に、JR東日本リテールネット、さいたまコープの新入社員四チームが付設されました。半年後の十一月に開催された「組研臨時報告会」では、「組研体験が自分にとってどういうものであったか、それを仕事にどう活かしているか」をテーマに、九人の新入社員が、企業人としての大先輩五十人の前で報告しました。今号はその一部を紹介します。

組研研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

ています。

以前は、ラッシュ時間帯に多くのお客さまが来られると、作業に追われて、「はい、ありがとうございました」と、顔も見ないで言っていました。今は、必ずお客さまの顔を見ようとしています。すると、支払いが現金なのかスイカなのか、ほぼ見分けられるようになったのです。「このお客さまは品物が一つでも袋に入れてほしいんだ」と、細かいことまで気づけるようになりました。

それに、笑うのが苦手だった私が、お客さまと目が合うと、うれしくて自然に笑顔になっているのです。

お客さまと距離が近く、「これはないの? 見えにくいよ」など生の声をたくさん聞くことができる売店。これらの声に対してもっと改善できることを考え、次に生かしていきたいです。

## 備品にも

コストがかかっている!

御囲真幸

仕事に必要な紙やペンをはじ

め、情報である「こま図」すら自分たちで購入しなければならぬなんて…。S-20の調査にあたり、「紙はどこでもらえるのだろう」と思った私は、これを知って衝撃を受けました。文房具がないと作業をすすめることができません。みんなで話し合い、借金をして購入することにしました。買った紙は小さく切って使いました。紙の無駄はお金の無駄と気づいたからです。

この体験が、「支給されて当たり前」と思っていた店舗備品をはじめ、光熱費、店舗管理費などさまざまなことには、大変なコストがかかっている以上、利益を必ず出さなければならぬ、と教えてくれたのです。

売店ではお客さまの声を生で聞くことができます。利益を上げるのはまだ難しくても、コスト意識を持つことやお客さまニーズに敏感になることなら、自らの心がけ次第でいくらでもできます。ただなんとなく使っていた備品を、ひと呼吸置いて考えてから使うようになりました。たとえばゴミを捨てるにも、まだ入るようなら時間をずらして、

ゴミ袋を大切に使っています。  
また、情報を手に入れるにも  
お金がかかるという体験から、  
お客さまの声、ともに働く仲間  
の声の重要性を再確認しました。  
これらの声を逃さずにキャッチ  
して、お客さまや仲間にとって  
より良い店舗を目指し、利益を  
伸ばしていきたいと思えます。

### 気づいたら メモして振り返る

徳永真実

すべてが衝撃的で印象深い体  
験でした。「チームリーダーは、  
なぜ具体的なアドバイスをして  
くれないのか」と不満を抱え続  
けていた私。四日目の全体ミー  
ティングのとき、キャンパスリ  
ーダーの「ロボット症」のお話  
を伺って、「まさに、ぴったり  
当てはまる!」と、自分の姿勢  
の根本的な間違いに気づいたの  
です。

与えられたことをただやって  
いるだけでは成長はないんだ。  
仕事とは、自分で課題を見つけ  
て、それをクリアするために試  
行錯誤して取り組んでいくもの

なんだ! 自分自身や仕事上の  
問題は、長年行なってきた当  
り前になっている行動や、無意  
識にやっている行動の中にすべ  
てあるのかもしれない…。

これらの気づきを仕事に生か  
すために、いつもメモ用紙とペ  
ンを持ち歩くようになりました。  
売店でお客さまを見ていて気づ  
いたことや、問題だと思った点  
をメモするのです。それを整理  
し、自分自身で何かできること  
はないかと考え、改善しようと  
しています。

受け身になって、やらされ感  
のなかで仕事に取り組んでいた  
入社一か月の私。小さなことで  
すが、こうすることで意欲的に  
取り組めるようになった気がし  
ます。お客さまが何か探してい  
るようなら、「何かお探してく  
るか?」と「お声がけ」ができよ  
うになりました。

### 「自己チェックシート」で 自分を見つめる

小林睦美

S-20の調査のとき、「アスフ  
ルトでも砂利道でも道は道」

という自分の思い込みに何度も  
足を引つ張られ、悔しくて、く  
じけそうになりました。しかし  
そういったなかで発見が増えて  
いくと、だんだん面白くなって  
いったのです。下期では自分の  
動きが、上期とぜんぜん違っ  
ていることがわかりました。

「対象のことがわかればわかる  
ほど、対応が楽になる」「よくわ  
かっていることが、わかっ  
ていないのが一番怖い」というキ  
ャンパスリーダーのお話を伺い、  
「“お客さま”は絶対的な存在な  
んだ。“対象”であるお客さまの  
ニーズを自分の力で捉え、会社  
の業績向上のために“私たち”に  
創りあげるのが仕事なんだ」と  
いうことを知りました。

参加後は、対象となる「店舗」  
と「お客さま」に焦点を当てて  
見るように努力しています。今  
まで、自分たちが売り切りたい  
商品だけを並べていたレジ前。

「これでは魅力がない、お客さ  
まの目を引かない」と思い、テ  
ーマを決めてポップを作ったり、  
インターネットで商品の特徴を  
調べてコメントを追加して掲示  
してみました。

### ■新入社員の仕事

新規採用者研修の一環と  
して、入社直後の五月から  
年度末までキオスク売店に  
おいて販売員の練習に就  
く。仕事は接客がメインだ  
が、店舗は通常一人勤務な  
ので、商品管理も任され  
る。始発から終電までの長  
時間の営業を交替勤務で担  
っている。

また、お客さまへの「お声が  
け」も積極的に行ってみました。  
入社当時は、お客さまが探して  
いると感じても、「勝手に気づく  
だろう」という思い込みから待  
っていただけ。今は気づいたら  
「何かお探ですか」「お取りし  
ましようか」と声を出し、お客  
さまの要求に素早く応えられる  
ように努めています。

今後の課題として『自己チェ  
ックシート』を作成し、思い込  
みだけで動いていないか、対象  
を見て発見したことをサービ  
スや接客に生かしているかなど、  
自分の行動や思いを振り返りた  
いと考えています。

## 若い人こそ変わる

常務取締役 伊藤嘉道

の、組革研体験者は対象の見かたがシャープであるという傾向が見えるのです。

### 派遣の意図

わが社が取り組んできた「キヨスク改革」での最大の課題は、売り上げが右肩下がりのキオスク売店の収支改

善を中心に、会社全体の利益率向上を図り、増収増益体質を根付かせることです。そのために必要なのは従業員の意識改革とその核となるリーダーの育成です。そのため、これまで二年間で約四十名のリーダー候補者を組革研に送ってきました。著しく変わったのは、若い人でした。その経緯から「新入社員チーム参加」への期待が膨らみ、今回の派遣に至りました。

今年度の採用は、総合職十二名、店舗運営職十三名の合計二十五名です。組革研には総合職の十二名を派遣したの、今日に至る研修のなかで双方を対照することができました。すると個人差はあるも

の、組革研体験者は対象の見かたがシャープであるという傾向が見えるのです。

当社の新規採用者研修の目的は二つ。まず、会社の経営方針と業務を知ってもらうこと。そして、学生から社会人への意識の切り替え。つまり社会人として仕事へのかかわりかた、すすめかたをどう身につけるかです。後者においては、「自分で問題を見つけ、解決に向けて仕事をする」ことを体質化する」ことに試行錯誤を繰り返してきました。

派遣を経た今、大きな手応えを感じています。『仕事とは何か』と、腹の底に据えて帰ってきてくれました。五月に五日間体験しただけで、今年度は総合職に店舗運営職を加えた計三十二名の新入社員チーム参加を決定しました。組革研体験者の彼らこそがきつと、当社を一段と飛躍させる原動力になってくれると信じています。

## 報告者への質問と回答(抜粋)

五日間を通して  
仕事観が一変した体験は？

御困真幸 組革研では、自分の先入観が邪魔をしました。S120でゴールできないのも、先入観を持っていたからです。これを仕事でしていたら怖いことになると気づきました。今は自分の先入観を客観的に見て、考え直すことに努めています。

久保田勝巳 上期S120でゴールできなかったときに、「これでいいのか、僕は！」という悔しい気持ちがあつた。これは初日から「やらされ感」を強く持っていた自分としては予想外のことでした。これがあつたからこそ「やっつてやろう！」という気持ちになり、深夜まで調査し、下期でゴールできたのです。あの瞬間で、僕は変わったのだと思います。

「やらされ感」から、自分で  
考え動くようになったきっかけは？

徳永真実 自分が「ロボット症」であつたと自覚したことです。

私は四日目まで、みんなが決めたことで動いていました。思えばずつと受け身で生きてきたのです。受験、就職活動など大事な場面でも「みんながやっているから」と周りの働きかけで動いていたのです。「頑張つてやってきたのに、なんでこんなに成長できないんだろう」と、ずっと悩んでいたのですが、「あ、これは自ら動いていなかったからだ！」と気づいたことが、一番大きな収穫でした。

後輩に組革研をすすめるとしたら、どのように言うか？

小山麻奈 参加にあたり上司に言われたのは、「今後一人で行事をしていくうえで、自分で判断したり責任をもって動くことが増えていくが、そういうときにヒントになることをきつと学べる」という言葉でした。そして、参加しているときに「こういうところを言っていたんだ」と気づくことが多々ありました。具体的に「何をするのか」と聞かせるのではなく、このような言葉ですすめていただけですごくありがたいかったです。

# 確かに受け止め、動きだす

さいたまコープ  
宅配事業部

“自分が全て”じゃない

齊藤 唯

初日から、わけもわからぬのに一方的にやらされている感じが、半ばふてくされ、自分の感情をぶつけていました。

けれど「仕事は、どんなに眠くてもつらくてもなくならない。しかも、時間までにやらなければいけないことが次々と来る。好き・嫌いという感情は捨て、必ずやり遂げなければいけないものなんだ」と次第に気づき、「じゃあ、それに対してどんなモチベーションで取り組むのか？ 変わらなければいけないのは自分だ！」と、最終日にわかったのです。

また、自分の意見が絶対ではない、ということも。学生ときから自分がすべてだと思っていて、他人の考えに耳を傾けることがありませんでした。組研のチームミーティングで、調べた事実を出し合い×打ちをしていくうちに、少しずつ周りの主張がわかるようになっていき、素直に聞けるようになりました。すると、今まで見えなかった相

手の良いところ、尊敬できるところが見えるようになり、「自分の言っていることは明らかに違う」とわかるようになったのです。

自分の意見を自分の言葉で伝えることの大切さを知り、相手の意見もきちんと受け止められるようになりました。今は本採用になったばかり。配達に出たら一人きりで、何が起きても自分で判断しなければなりません。どうしても困ったときはすぐに上司に電話をして、まず「自分はこう思う」と言ってから上司の意見を聞いて、それを踏まえようで対応しています。

鍛えられた“その気”

内村和隆

組研研ではまず一人(個)で考え、次にグループで考え、最後にチーム全員(全)で議論して結論を出しました。それを何度かやってくうちに、自分が頑張らないと他に迷惑をかけてしまう、逆に頑張ればチーム全体に利益をもたらすことができる実感が出てきました。

たとえばS-20では、VIPに競合相手より先に着き、ちゃんと条件を満たしていれば金券を獲得できます。その金券で食事したり文房具などを買うと、チームに利益をもたらしているという充足感が湧きました。「手を抜いてはいけない。チームのために頑張っていこう」と思えたのです。

今まで壁にぶち当たると、感覚で「こうじゃないか」と考えることが多かった。しかし組研では、「事実はどうなっている。だからどう対応するか？」の繰り返しでした。感覚ではなく、真実がどうなっているかをつきつめていくと、“壁”が鮮明になっていく。これはとても新鮮な気づきでした。

仕事のつらさもわかりました。第二部で徹夜で仕事をしたときは、眠くて、疲れて、すごくつらかった。でもチームでやっているこの時間は無駄じゃない、何かにつながられるんだ、と頑張れました。時間が押して残業が多い今の職場。もし参加していなかったら「大変だなあ」とへこんでいたかもしれせん。

■新入社員の仕事

さいたまコープは店舗事業と宅配事業を展開している。新入社員は研修後、宅配事業部の各センターに配属され配達職員に就く。毎週、組合員の方がたに食品などを配達する。商品をトラックに積み、安全に届けることがメインだが、新規顧客拡大・ルート営業も任せられ、各自がノルマを掲げている。

でも今は、「仲間と話し合ってみよう。もっと組合員さんの話を聞いてみよう。よし、頑張っていこう」と思える自分がいるのです。

自分の“弱さ”と

向かい合って

小山麻奈

最初から私は、自分なりの理由をつけて「このくらいやればいいだろう」と開き直っていました。チーム全体の雰囲気もどこか他人まかせ。都合のいい言

い訳ばかりの話し合いを繰り返してしまいました。当然、チーム業績も上がりませんでした。

しかし最後の調査に行く前にブロックリーダーから一喝されると、「自分がたてた仮説だけでも明らかにして帰ってこよう」と、気持ちが入れ替わったのです。チームの他のメンバーにも変化が。持ち寄る発見数も多くなり、初めてチーム全体で喜び合い、モチベーションが上がっていきました。

チームワークとは、個が精いっぱい力を出し切ってこそ、チームであることの意味がある。個が互いに依存したりぶら下がっているのは、チームであることの価値がない、と身をもって知ったのです。

しかし体験後に職場に戻り、初めて一人で配達に出たとき、緊張して時間が遅れたり商品を渡し忘れたり、失敗ばかりでした。「どうしよう」とパニックになり、逃げだしたくなりまし

た。けれど仕事は誰も代わってくれません。このとき、キャン

パスリーダーの「仕事は自分のやりやすいようには決してできない」という言葉の本当の意味がわかり、気持ちが引き締まりました。壁は増える一方でも、それが仕事なんだと思っています。

自分の甘えや弱さと向き合った組研研の五日間はすごくつらかった。しかしそれを自覚できないまま開き直ると、自覚し

## 「その気」と「意識」の変容を

専務理事 岩岡宏保

### 派遣の意図

「組合員の声を仕事の真ん中」とスローガンを立て、さいたまコープの組織改革が始まったのは、九四年のことでした。その遂行の核に組研研が置かれ、まず幹部から派遣したのです。やがてこのスローガンは我々のゆるぎない仕事観へ変わりました。「職員はみんな素晴らしい力を持っている。みんないい仕

事をしたと思う」という職員観も波及していきま

した。現在は、宅配事業部を中心にリーダー参加をすすめ、組研研原体験からマネジメントの在りようを学んでいます。かつて当組合を危機に至らした「自分たちの都合で仕事をする」という体質は一掃できたものと実感しています。

今年度、初めて「新入社員チーム参加」をしたのは、新人のうちに『仕事とは何か』を体得することに大きな意義

を置いたからです。「その気」と「意識」を一変させてほし

い。「対策の前に対象を捉える」ということをわかってほしい。自分の都合ではなく、事実に基づいて考え、行動することに目覚めてほしいと願ったからです。

今日の報告を聞き、みんなが確かに受け止め、動いていることを知りました。今後、個々が持っている力をどう引き出すかは、まさに我われ側の問題なのだ」と再認識したところでです。

て向かい合って仕事していくのは、全然違います。これからずっと大切にしていかねばならないことに気づくことができた、とても貴重な体験でした。

「やらされている」から「やってみよう！」に

久保田勝巳

組研研では、すべての作業に細かく納期が決まっています。限られた時間の中でどう仕事を終わらせるかを常に考え、効率よく動くことが結果を生むと、初めて知りました。

今は、仕事を効率よくするために、仕事内容に優先順位をつけています。組合員さんが第一なので、自分の仕事は後回しにして、まず組合員さんから言われたことを行っています。そして時間内にやることを意識して実践し、それにより成果を上げようと思っています。

また、S-20への取り組みから、対象を捉えるための「分析↓仮説↓実証」というサイクルの重要性を知りました。現在、個別訪問するときは、まずその

家庭の生活スタイルについて調べています。家族構成は？好きな食べ物？ 対象を知らない、的外れな商品の押し付けになり、意思疎通ができないと学んだからです。対象を捉えることで、組合員さんの不安を安心して、不便を便利に変えていきたいと思います。

最初はすべてが強制に感じられ、「やらされている」という思いでいっぱいだった組革研。それなのに、上期でゴールできなかったときに「悔しい！」という感情が生まれたのは、すごく意外でした。このときから仕事への向き合いかたが、「やってやる！」へと変わったのだと思います。限られた時間をフルに使って考え抜き、下期でゴールできたときは、大きな達成感のなかにいました。

今もそうです。何十軒回っても一軒も勧誘できず、「何をしても加入は無理だ」と落ち込んでも、「悔しい。このままではいけない！」という感情が湧いてきます。めげずにがんばった先には、大きな達成感があるはずだと。

## 会社って 人でつくられている

長瀬瑠衣子

二日目の夜まで訳がわからず、「もういやだ！」と、私は逃げ出した気持ちでいっぱいでした。チームの他のメンバーもみんな「どういう目的でこれをするんだ」と、ピリピリしていました。

深夜、「現地調査に行くか、行かないか」と話し合っていると、ブロックリーダーから「止めたいんなら止めていい！」と言われた時は、「どうとう見放された」と、絶望的な気持ちになりました。呆然としてみると、チームリーダーが「あきらめずにやろう。俺もついて行く。山道を懐中電灯で照らすことくらいはできるから、みんなでやろう！」と。この言葉にすごく安心し、力が湧いてきました。つらかったことがこれをきっかけに、全く変わったのです。みんなも生気が出てきて、別人のようになり張りだしました。

翌日の下期S-20、私はゴールできませんでしたが、「達成

感とはこういうものだ！」と実感しました。「一人だったらこんな達成感は得られない。仕事ってみんなでやっていくもの。会社って人がつくっているんだ」とわかったのです。

まだまだ、上司に手伝ってもらわないと仕事ができない私ですが、ひとつだけ、「組合員さんのために、とことん納得のいくまでかかわってほしい」と思い、毎週『担当者ニュース』を書いてお渡ししています。ある食品に問題が発生して組合員さんからお叱りの言葉をいただいたとき、悲しくて悔しくて、この『担当者ニュース』にお詫びの気持ちを素直に書きました。すると「めげないで、がんばってね！」と声をかけてくださった方がいました。うれしかった。もう五か月間書き続けていますが、組合員さんに助けられて、少しずつ信頼関係が築けていると感じています。

毎日つらいことがいっぱいあるけど、「この仕事が好きだ。ずっとやっていきたい」と思えるような仕事に、自分でしていきたいと思えます。

## 変革への原体験 組織革新研究会

会期 五日間(火曜～土曜)

※今年度は四月ならびに五月会期に、「新入社員チーム」を付設します。詳細は左記事務局までお問合せください。

09年	
第434回	3月10日～14日
第435回	4月21日～25日
第436回	5月19日～23日
第438回	7月14日～18日
第439回	9月8日～12日
第440回	10月20日～24日
第441回	11月17日～21日

組織革新研究会・会報

「はこね」そして伊豆高原

第二巻二十六号(〇九年二月)

発行日 二〇〇九年二月一〇日

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・二〇・二

(TEL) 〇三・三五八二・一一一一

(FAX) 〇三・三五八一・一一二六