

# 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<sup>2</sup>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

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、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〃ができるよ  
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で、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。

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。

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。S-20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S-20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。