

# 状況のなかに答を見よ

## —“管理の発想”を捨てて

小倉信行 日本通運／個人情報管理部次長

○五年に「個人情報保護法」が全面施行されると、宅配便の「荷物の紛失」は、現物の紛失という問題だけにとどまらず、「送り状」という「個人情報」の紛失・漏洩という問題としても大きくなってきました。そして、社内全従業員に対し、個人情報の保護・管理を指導・徹底する私の部署にもこの問題が上がってくるようになったのです。

従来トラブルが発生すると、各都道府県の統括支店、さらにその下の支店へと、いわゆるP D C Aサイクルの指示を出し、その実施内容を私が確認するというかたちで徹底して取り組んでいました。すると多くの場合、原因は「既存のルールが守られていない」、改善策は「既存のルールを再徹底する」、教育は「既存のルールを守れ」となっていたのです。

私はしだいに「管理者が管理しやすい方法で対応しているだけではないか。従業員が事の重大性を本当に認識できるようなっているのか」という疑問をもつようになりました。「従業員自身がトラブルの本質を把握し、再発防止できるようにするにはどうしたらいいのか」と考え続けていたなか、〇八年三月に組革研に参加しました。実にいいタイミングでの参加だったのです。

S-20への取り組みの後にキヤンパスマスターのお話を聴くと、全ての内容が心に響いてきました。

「人間は困ったと感じたときに必ず動く。だから部下を困らせること、感じさせること」「問題が発生したときは状況を共有すること。上長は状況を知っており問題を説明したがるが、部下は状況を知らない。まず状況を共有しなければならない。」「現場の人たちにマニュアルをつくらせる。現場から教われ」。

これらの言葉にまさに解決の糸口がありました。「現場、現場」と言いながら私は、自分の考えを一方向的に押し付けていただけ。これこそ「管理の発想」だったのです。

職場に帰ると従来の「トラブルの原因を洗いざらい出さなさい」と指示することをやめ、代わりに「状況を把握しなさい」

それもありありとわかるように」と指示しました。

### 見えてきた事実

ある支店で、お客様からお預かりした個人情報の入ったフロッピーディスク(以下FD)を紛失するというトラブルが起きてしまいました。ルールでは、FDは必ず専用バッグに入れて預かり持ち運ぶことになっていました。しかし担当者からの報告では、「客先にバッグを持っていくのを忘れた」。私は、「おかしい、何か事情があるはずだ」と思いました。彼はこの仕事を何度もやってきており、「忘れた」というのは不自然です。

私は管理者に「本人を責め、詰問するようなヒアリングでは本音が話せなくなる。状況をありのまま詳しく聞いてほしい」と頼みました。管理者は私の趣旨をよく理解し、状況をありのまま聞いてくれました。すると違う事実がわかってきたのです。

彼は、バッグのことはしっかりと意識していたのだが、当日は朝から別のお客様のところにかがいがい、そこでの打ち合わせが

予定以上に延びてしまい、バッグを会社に取りに戻る時間がなくてそのまま直行した、という状況があったのです。