

空回り顧客満足への気づき

佐藤 康光

三井造船 環境・プラント事業本部 設計部 土建G
25歳

(2005年10月参加時)



第2巻5号 06年11月 / 組織革新研究会・会報

『若者特集』

——平均41歳の企業人が集う組織革新研究会で、20歳台前半の彼らはどう感じ、どう動いたかの特集号です。

■空回り顧客満足への気づき

三井造船 佐藤康光氏……………①

■小学校以来の激論体験

昭和電工 高田慎太郎氏……………②

■「まあ、いいや」からの脱出

さいたまコープ 浅見拓磨氏……………③

■自分は本気で取り組んでいるか？

岩手大学 和田恵氏……………④

■仕事は自分に都合よくはできていない

埼玉大学 花井達夫氏……………⑤

■今まで生きてきたなかで初めて

福島大学 神部美沙氏……………⑥

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

ムで共有化し、一番の業績を取ろうという「楽しさ」さえ芽生えたのです。そして探し出した『仕組み』に『対応』することにより、下期S-20では念願のチーム業績一番を獲得。我がチームメンバーは、達成感の絶頂を味わったのです。

対立状態の雪解け

「仕事において『対象』を見ないで『対応』にばかり目が行っていると、結局、顧客満足を得られずに仕事空回りして良い結果を生めない」というお言葉は、まさに会社の自分達のことを指摘された思いでした。これが「大きな転機」となったのです。

組革研に参加させていただいた当時、私はプラント施設の建設プロジェクトで土木建築部門の設計業務を担当していました

が、常にお客様のニーズと会社のニーズ＝コストダウンを同時に達成する難しさに直面していました。しかし今思えば、『対象（お客様）をあまり見ないで、どのようにコストダウンしようかと』『対応』を先行させることがしばしばでした。結果、私の

そんな『対応』に対して、お客様からクレームを受けたこともありました。

組革研から建築現場に戻ると、すでに終盤の周辺道路の工事にとりかかっていました。そして、お客様から想定外の看板取り付けの要望が出ていたところでした。以前なら「当初のお見積には入っていないので、勘弁していただけないでしょうか」とお断りをして終わったところでした。しかし今回は、「一緒に現場を見に行きましょう」と誘いました。常に『お客様は何を望んでいるのか』が気になりました。

現地で看板の設置を検証し、原寸の図面を出してじっくりと話し合いました。その結果、「無理をしてくれてありがとう」と、喜んでもらえる最良の施工をすることができたのです。

お客様を受け入れよう。ニーズを理解して商品に付加価値を付け、同時に社内におけるコストダウンも図ろう。いかに両方の『対象』を満足させる対応をとるか、今では社内で話し合えるようになりました。

(はこね基金・参加者)

「残してきた業務は大丈夫か…」私の後ろ髪を引かれるような想いは、「このこま図で宿舍まで行って、荷物を置いてテントに集合！」というチームリーダーの掛け声で、一気に打ち砕かれました。その時から上期S-20の終了まで、「何をすれば良いのか」「何を求められているのか」が分からぬまま進む強行スケジュールに、私を含めチーム全体が苛立ちをもち続けました。

しかし、藤田キャンパスリーダーの一言に、私の意識は瞬時に切り替わったのです。「君達には自分の要求が先行している。仕事とは『対象』に合った『対応』の競争だ。S-20でも『対象』の仕組みを明らかにしなければ、何もできない」。今までの苛立ちの原因に納得し、するべきことが分ると、自分のチームを良い組織にするぞ、という意欲が湧いてきました。それからの『仕組みの解明』は、まさに個々の能力を最大限に発揮させた『消化・発見』の連続となりました。それをチー

小学校以来の激論体験

高田 慎太郎

昭和電工 アルミニウム事業部門押出・機能材事業部 生産技術部 25歳
(2005年9月参加時)

大学院を卒業して入社し、まだ業務もおぼつかない五か月目に、組革研に参加することになりました。そこでの体験は、実に多くの“気づき”を与えてくれました。

- ①人は、そんなに強くない。しかし、努力し正面から立ち向かえば、人生は大きく変わる。
- ②『本気』の大切さ。本気になれば自ずと結果が現れる。
- ③『個』で真剣に考えることの大切さ。これは皆で集まったときに新たな発見を生み出す。
- ④紙に書き出すことの大切さと有効さ。

なかでも、「俺たちのここでの体験はこれだ！」の作業では、壮絶な一夜を過ごすことになりました。それは、五日間で体験した“事実”を、ありありと書き出すことから始まりました。何度も何度も議論と内容修正を繰り返し、夜も白々と明け始めたころ、やっと最終的なグループ対決となりました。真剣に考え抜いた意見なので、誰もが自分たちが絶対だと確信し、一歩も譲らず、引きません。対決はエスカレートして熱を帯び激

論となっていました。私も夢中になって大声で相手に激していました。素の感情をあらわにし、あんなに興奮して相手にぶつかったのは、小学校の喧嘩のとき以来です。長い間忘れていた激情でした。

自分のグループは負けたものの「個の改革の原体験」と決まったときは、俺たちの体験を表現する素晴らしいフレーズだと、素直に感動している自分がいました。感極まって泣いているメンバーもいました。

事実は経験に優る

思えば私は、自己の主張を犠牲にして「相手を受け入れる」ことで大人になってきたのです。会社の会議でも、「むきになって我を主張してはいけない！ 理性的に、クールに」と自分を押し殺していました。また、「経験に優るものはない」と考え、先輩経験者の意見を尊重し、それに従うことが後輩としてあるべき姿だと思っていました。当然のことながら、経験優先の会議では、未経験者の私は途中でイメージがつかめなくなり、話

し合いからドロップアウトしてしまうことが常でした。しかし組革研で“事実”にこそ誰をも納得させられる絶対の力があることを体感し、会議の真の進め方に目醒めたのです。

現状はこうだ

「アルミニウム材の品質面に問題がある」と押出課からクレームが来たのは、組革研から戻った直後のことでした。

私は、原料を溶かして成分調整をし、アルミニウム合金を製造している鑄造課を担当する製産技術に所属しています。

まず、私を含む生産技術部の三名でクレームの対象となった現物の成分分析を実施しました。同時に、生産記録を取り寄せて内容を確認し、生産担当の三名に現場で行われた生産行程の調査を依頼しました。さらに、クレームを言ってきた部署には、品質基準となった管理項目の正誤を再確認してもらいました。そして、その結果を全員が全て書き出し、ボードに貼りました。「現状はこうだ」と明言できる調査結果が、数十枚も並びまし

た。そこには、“憶測”も“意見”もありませんでした。

紙の中に少しでも不明点があると、「ここで考えていても無駄だ。調べるしかない。とにかく調べよう」と、徹底的に調査を繰り返しました。こうして、成分から設備まで細部にわたって深掘りが進んでいきました。そして一週間後には、自然に、ありありと、問題点が浮かび上がってきたのです。

確かに、調べ尽くすには時間がかかり、体力も気力も必要でした。しかし、このように現状を持ち寄る会議は、年齢、経験、スキルに関係なく、誰もが参加でき、全員が報告できるという点で、とても公平でした。

しかも全員が一生懸命に調べて持ち寄った“現状”は、情報量が圧倒的に多く、リアリティがありました。一つずつを解決していくうちに、全員が同じ目的に向かって勢いづいていき、一体感で気持ちよくなっているのを感じました。当然、達成感も今までに体験したことがないほど大きかったです。

(はこね基金・参加者)

「まあ、いいや」からの脱出

浅見拓磨

さいたまコープ ポレール浦和東 農産サブチーフ 19歳
(2006年1月参加時)

組革研から戻った翌日、店内の『節分コーナー』の設置を任されました。ヒイラギを手前に置き、その奥にマメなどの節分商品を並べているときでした。「この陳列ではお客さんが取りづらいよ。対象を捉えていないよ」と、一緒に組革研に参加した佐藤さんに言われました。ハッとしました。組革研で「対象を捉える」とあれほどことんやったのに、自分はヒイラギを手前に置いたほうが、楽で簡単だったのです。「あつ、そうか！ また今までと同じ仕事のやり方になってる。『自分がどうか』になってる…」。ちよつとした仕事です。でもそのちよつとしたことにも、*“妥協している自分”*がいることに、戻った初日から気付かされたのです。

組革研から戻った翌日、店内の『節分コーナー』の設置を任されました。ヒイラギを手前に置き、その奥にマメなどの節分商品を並べているときでした。「この陳列ではお客さんが取りづらいよ。対象を捉えていないよ」と、一緒に組革研に参加した佐藤さんに言われました。ハッとしました。組革研で「対象を捉える」とあれほどことんやったのに、自分はヒイラギを手前に置いたほうが、楽で簡単だったのです。「あつ、そうか！ また今までと同じ仕事のやり方になってる。『自分がどうか』になってる…」。ちよつとした仕事です。でもそのちよつとしたことにも、*“妥協している自分”*がいることに、戻った初日から気付かされたのです。

お客さんのために

先日も、お客さんから「根三つ葉は取り扱っていませんでるか」と聞かれました。それまでなら、「二人だけのために対応はできない、他にも欲しい人がいなければ取り寄せられない」で終わっていたと思います。たった一人のお客さんの声など、

重要視していなかったのです。しかし今回は、仲間や上司、パートさんに、「根三つ葉はなにかと聞かれますか」と、自分から声を掛けていました。もしかししたら、他の誰かも、同じことを聞かれているかもしれない。

すると驚いたことに、「私も聞かれたわ」「俺も言われた」と、どんどん声があがったのです。その時、思わずチーフに向かって「やつぱり、根三つ葉を欲しい人が大勢いるのですよ」

「はこね基金」
企業内において変革の志を期待する「若人」の組革研への参加を実現するため、「はこね基金」が、05年度より創設されました。「かなり前から暖めてきた私の小さな夢の一つです。ここでいう若人とは、入社してせいぜい二、三年の彼、彼女ら。この人たちの中には、豊かな人間力を宿し初々しさを残している人がけっして少なくないと、確信します。ただそれらは、管理社会による成長過程の中で彼ら自身の中に隠れてしまっています。

組革研OB会「人と組織の会」の解散にともなう剰余金と、組革研事務局のマネジメントセンターからの拠出金をもとに、年間10〜20人の若者に組革研参加の機会を提供する制度です。

自分は本気で取り組んでいるか？

和田 恵

岩手大学4年 22歳
(2005年11月参加時)

「今まで生きてきた中で、一番つらい経験になると思うよ」という出発前の体験者の言葉がよみがえり、伊豆高原へ向かう車中で「四日間を堪えられるのか」という不安に苛まれていました。その一方で、「これは自分が変わるチャンスだ」という期待も胸を打っていました。

そして、組革研で展開した全てが、今までやってきたこととは全く違うことでした。「『対象』はどんなに変わっているか」という作業の意味が分からず、仕事とは一体何なのか？という疑問がどんどん膨らんでいきました。

下期の「S-20の仕組みを捉えきる」という課題に入ると、頭で考える余裕など消え去り、仕事に没頭していました。何よりつらかったのは、夜間の調査です。こま図の解明のために奔走しましたが、仮説はことごとく覆され、あきらめそうになりました。しかし、これを解明できれば皆の役に立てる！と、山道を駆け抜けました。

頼れるのは自分一人。自分との戦い。『個』はまさに『孤』でした。そして、自分は今、本気

で取り組んでいると感じたとき、動かされている」という意識は消え去り、『自ら動いている』と実感することができたのです。

下期を歩いたときは、こま図の仕組みが分かり、自信をもって歩くことができました。今までやってきたことは無駄ではなくて、全て凄く必要なことだったのです。

議論は否定じゃない

私は大学で、パソコン講座の学生アルバイトのリーダーとして、スタッフ三十二名を統括していました。皆の話し合いにおいて、「本音で議論してはいけない。それらは攻撃であり、文句の言い合いだ、あら探しになつてしまう」と思っていました。

スタッフ同士で気まずくなり、いざこざにつながったら困る。スタッフもリーダーもつらいし、受講生にも悪い影響を及ぼしてしまいます。

ですから組革研で『個』同士で議論したときは、不信感と抵抗感、恐怖感さえ覚えました。しかし×打ちは、意見や人格を否定するものではない。相手の

本当の考えを深く理解し、自分にはない価値観を知り、より確かなものを発見するための方法論であることが、まざまざと分かったのです。

眠れない、走り続ける、議論しなければならぬという極限の場に置かれて、相手の気持ちを考えて婉曲に言うゆとりなどありません。本音で必死で向き合わざるを得ない。すると、思ったことを純粹に、本音で言っている私がいのです。自分の底力に驚きました。

手抜きはしてないか

「どうしたらいいですか」と聞かれたら、すぐに答える私でした。でも今は、「どうしたらいいのかわからないか、ちょっと考えてみて」と言っています。数日前も、ボスターの制作が明らかに違っていたので、「これで何のポスターか分かるの、誰が見るの、ここに貼って分かるの？」と話し合うことができました。

また以前は、いいものを作るためには、時間があるだけかけようと、ただただ残業して深夜になることもざらでした。今は、

「三時間でこういうスケジュールでやりましょう。お給料もここまでしか出しません」と、バシッと終えています。

すると、無駄な議論がないのです。テーマの優先順位がはっきりしてきて、「それは今やることではない」と、スタッフからも声がかかるようになりました。

大切なところに全員が向かっていると、ずれても軌道修正できるのです。ただ時間をかけられないのではなく、短時間でもいいものが作れるのだと知りました。時間に対する意識が変わったのです。

今一番気になるのは、「自分本気で取り組んでいるか」ということです。たとえばスタッフが遅くまで残業していると、私のリードが悪いから、私が手抜きをしてしているから結果がこうなのかと、自分の取り組み方に疑問が湧いてきます。スタッフの作業の終わりを十時から九時にするにはどうしたらいいのか。今はそれを模索しているところです。

(教育プログラム・参加者)

仕事は自分に都合よくはできていない

花井達夫

埼玉大学4年 23歳
(2005年11月参加時)

それまでは困ったことが起こるとみんなが集まって、「あれはこうなっていたはずだから、こうしたらいいんじゃないか」と、観念の上で対策ばかりを考えていました。

組研での「対象は絶対であり、自分の考えや行動によって変化するものではない」という藤田キャンパスリーダーの言葉が、胸に響きました。対象をよくよく見れば、おのずと対策がそこにある。意味を捉えるのではなく、対象がどうなっているかありのままに捉えることが大切だ、ということに目醒めたのです。

発想が変わった

大学生協の職員となったある朝、一人の教授から電話が入りました。教授室に向いて話を伺うと、「パソコンを修理に出した。データのバックアップを取っておいと頼んだのに、そのデータが無くなっていて」というクレームでした。「修理について確かめますので、パソコンを貸してください」と持ち帰りました。

スタッフの出勤シフトはバラバラですが、すぐに全員に集まってもらいました。

「先生からパソコンを預かったときのことを全て書き出してください、できる限り詳しくです」

同時に自分も、クレームの内容や先生の様子をつぶさに書き、全てをボードに貼り出しました。みんなで一覧一望しているうちに、次の事が分かりました。

先生からパソコンを預ったのはAさんだ。しかしAさんにはパソコンの知識がなく、Bさんが修理をした。修理後Bさんからパソコンを受け取ったときも、Aさんは修理作業の確認ができないので、ノーチェックで先生に返した。データがどこにあるかはBさんにしか分からない。今度は、それらの紙を時系列に並び替えて、ボードごと、全員で先生のところを持って行って、説明しました。

「お預かりしてから、こういう経緯で、こうなりました。データは見つかった物は戻しました。見つからなかった物は戻すことができませんでした。申し訳ありません」。すると、「よく

分かった。もう頭を下げないでいい」と言ってくれたのです。

以前の自分だったら、一人で無くなったデータを探して、事をなすべく大きくしないようにと、一人で処理していたに違いありません。それが上に立つものの責任だと考えて。しかしそれでは、次に問題が起こったときに、問題解決を誰かにさせて、「私たちには力がないのだからできません」と言わせる職場になってしまいます。

確かに途中で「これは誰の責任か。私ではどうにもできないし、困る」という話になりました。「これは犯人探しではありません。とにかく事実を全部書き出してください」と言い続けました。自分たちがどう対応をしたからこの結果を生んだのだと、目の前に突きつけてあげなければ分からない、各自が自分の問題として捉えなければ職場は向上しない、と思ったのです。

自分のなかに『対象』という概念が生まれて、どうなっているかを見ようとするようになり

ました。また、自分には部下がたくさんいるのだと、改めて気がつきました。

組研で『仕事は自分に都合よくはできていない』ということを学ばずに社会に出ていたら、思い描いていた仕事とこのような現実とのギャップに、ついていけなかったかもしれません。(教育プログラム・参加者)

教育プログラム

今年度より「仕事力」の開発／教育プログラムを組研に付設いたしました。

それにさきがけ昨年十一月会期に、企業への内定者を含む学生のチームが2チーム参加して、教育プログラムが行なわれました。

□

最初の三日間の「S-20」を仕事とする仕事組織活動は企業人と一緒に行ない、四日目は、それぞれのチームで「自分たちは今後どう動いていくのか」のチームミーティングを行いました。

この号の三人の若者たちはそのときの参加者です。

今まで生きてきたなかで初めて

神部美沙

福島大学3年 21歳
(2005年11月参加時)

真つ暗な山道を、懐中電灯ひとつ、がむしゃらに駆け上る。

暗闇の恐怖、この道で正しいのかという不安。一人でなんとか

しなければ。走らなければペア

に会えない。業績も上げられない。

。：フラッシュのように降り

注ぐ思いを抱えて、こま図を頼

りに、ひたすら走りました。

徹底的な“個の闘い”。痛いほど

“個”を感じました。こんな

経験は、今まで生きてきたなか

で初めてです。同時に、こんな

に悔しい思いをしたのも初めて。

他ならぬ、自分自身に対してで

す。

上期S-20で、私は2位でゴール

することができました。「ハ

ードでシビアと聞いていたのに、

なんだ、単純じゃない。体力に

は自信があるし、勝負事も好き。

ミーティングも議論も好き。こ

れなら絶対に、下期は一位でゴ

ールできる」と意気込みました。

案の定、こま図の検証でも、

私はたくさんの発見をしました。

そして、こま図にある記号が意

味していることをほぼ完璧に消

化・発見したと確信しました。

スの中では、一位でゴールする自分の姿が浮かび上がり、ほほが熱くなるほどでした。

“油断”が足をすくつた

「黒い矢印の記号の仕組み、思っていたのとちよつと違う？」と気付いたのは、まだ、4V I Pの手前でした。思ったとたんに、血液が逆流するような動揺が押し寄せてきました。誰よりも早くスタートしたはずなのに、すれ違うゼッケンは一〇〇番代です。もう焦るばかりで、足はただ速くなり自分をコントロールできなくなっていました。

さんさんペアを待たせたあげく、やつとゴール。学生チームの下から五番目という悪い結果でした。遅いゴール、申し訳けない。悔しい気持ちの塊でゴールしたとき、チームリーダーが、手を握りしめてくれ、目を見て「お疲れさま」と、笑顔で迎えてくれました。無表情でただ厳しいだけと思っていたリーダーが、私のがんばりを最後まで見ていてくれたのです。うれしくて涙がポロポロこぼれました。

猪突猛進型であることは、自

分を突き進ませてくれる“強み”だと思っていました。しかし、逆に興奮すると一気に冷静さを欠いて判断力を失ってしまふ。

それがマイナス面に働くと“弱

み”になることを思い知らされ

ました。また、上期で勝つたこ

とで有頂天になって、すっかり

油断した自分が、自分の足を引

つ張つたのです。組革研で、本

当の自分の弱さに出会えたこと

は大きな収穫でした。

この四日間、私を動かしてい

たのは、“意識”でした。「絶対に勝つ！ まだやれる！ やる

つきやない！」という強い思い。

理屈ではない、立ち止まってい

る余裕はない。——精神的にも肉体的にも限界のなかで、なぜ

か頭はピリツと冴え、「今すべ

きことは何か、何が必要か」と、

頭の回転がいつもの一〇倍以上

速くなったような感覚を味わい

ました。

「自分にはこんな力があつた

のか！」と驚いた反面、「意識

さえすればもつとできることが

たくさんある」と、身をもって

気づきました。

(教育プログラム・参加者)

組革研新研究会

第四十二回

06年11月14日(火)～18日(土)

第四十三回

07年1月23日(火)～27日(土)

第四十四回

2月20日(火)～24日(土)

組革研／定期報告会

—組革研参加によって「人と

組織の動き」がこう変わった

とき 12月8日(金)10時～17時

ところ JALシティ田町

テーマ

I 原体験がもたらしたもの

II リーダーの変革

III 世界に類例なき組革研の特色

報告者

最近の組革研派遣者、

メンバー／リーダー参加者

会費 一五、〇〇〇円

組革研新研究会・会報

『はこね』として伊豆高原◎

第二巻五号(〇六年十一月)

発行日 二〇〇六年十一月一日

発行所 マネジメントセンター

事務局

〒一〇〇〇一四

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・一一二六