

クレームを100% 自分の問題に

—“他責”からの発想転換

山田泰守 東芝セラミックスAC製造長

たった一度の組織革新研究会へのメンバー参加でしたが、それ以降、私の仕事へのかかわりかたはガラリと変わりました。変えようと意図したわけではありません。ごく自然に変わったのです。

客先不具合の中には、当社が直接原因でないものも含まれています。例えば、当社から出荷した製品が商社を経由して違うお客様へ誤って流れてしまった誤納入。また、輸送業者の取り扱い注意不足による輸送破損。

これらは、私たちの手を離れてから発生する不具合です。営業から連絡がきても、それまでの私は自分とは関係ない問題と思っていました。「どうしようもない！しかたないじゃないか、こちらは何もできない！」と言

う、ひと目で中身がわかる「表示シール」を、表面に貼ることにしました。こんな小さなアイディア、しかもたったの一枚が、誤納入の数を激減させることになったのです。



第2巻7号⁰⁷年₂月/組織革新研究会・会報

この号は、去る十二月に行なわれた「組革研/定期報告会」の報告の中から、次の四氏の報告を掲載しました。

- クレームを100%自分の問題に
東芝セラミックス 山田泰守氏：①
- 教えない、与えない
横浜ゴム 川又康永氏：②
- 部下の頭のなかが見えてきた
ボッシュ・レックスロス 皆川修三氏：③
- 「最高業績」を生み出した組織体質
さいたまコープ 福岡和敏氏：④

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

い放って済ませていたのです。しかし、組革研から帰ると、「本当にしかたがないのか？もう、やれることは無いのか？」と自問するようになりました。

「対象」が変わると

我が社にとって「対象」とは、「製品」と「エンドユーザー」です。この二つを最適な形で結び付けることが私の仕事だとしたら……。

「対象」という概念に目醒めると、「他責」から「自責」へと、発想の転換が生まれたのです。

「エンドユーザーに迷惑をかける」ということは、たとえ商社や輸送業者の責任でも、我が社にとつての問題ではないか。どうしようもない、ではダメだ。何とかならないのか！と職場で声を張り上げていました。

出荷現場をよく観ると、全く同じ荷姿の段ボール箱に異なる製品が梱包されて出荷されていることがわかりました。これでは商社に着いたときにわかりづら

いはず、と痛感しました。そこで、誰が見ても間違えないよう、ひと目で中身がわかる「表示シール」を、表面に貼ることにしました。こんな小さなアイディア、しかもたったの一枚が、誤納入の数を激減させることになったのです。

また輸送・発送時には、どんなに注意深く梱包しても、予想もつかない破損が起こります。「客先が、少々乱暴に取り扱っても破損しないような梱包方法にしよう」と食い下がると、現場から、ジュラルミンケースに入れるという突飛な発想が飛び出しました。現在、試作を重ねて検討しているところです。

「ほかに、出荷時に、輸送中にリスクはないのか？」：エンドユーザーという「対象」がはつきり見えてくると、やれること、やらねばならないことが、次々と出てくるのでした。

新年度頭にあたり会社が掲げた品質方針は、『顧客第一に徹して』でした。私も当たり前のようによく口にしていました。しかし本当にそういう目線でやっていたのだろうか。以前は、よくもこんな立派なことをぬけぬけと言っていたものだ、と、私自身深く反省しています。

教えない、与えない

—60歳派遣社員への新人教育

川又康永 横浜ゴム 航空部品事業部
航空部品工場生産技術課長

航空部品工場における私の課は、あらゆるムダを省いてコスト低減を図る「工程・作業改善推進」の役割を担っています。

新商品を生み出して社会貢献し、利益を上げるとは企業活動の使命ですが、一方で、徹底的なコスト低減により利益をしぼり出すことも重要な活動のひとつであると感じています。大きな責任感と仕事へのおもしろみ、しかし大半は思うようにいかない挫折感を味わいながら、私を含める九名で、地道な活動を続けてきました。

工場の中はムダ改善案件の宝庫です。しかしムダを見定めるには豊富な経験が必要で、年齢も私から二番目というベテランぞろい。課員には、社員のほかOBや派遣社員の方もいました。

そんな中、六十歳の新人を迎えることになったのです。前の会社で長年にわたって経験を積み、定年後に派遣社員として当社に派遣されてきました。私にとって「ムダを見つける目、ムダをなくす人」の養成とレベルアップは重要課題です。私は直

前に参加した組研での体験から、この新人への接しかたを少し変えてみよう、と思いたちました。本来、当人が持っているであろう力を引き出せないか、と小さな挑戦を決めたのです。

初日、私がしたのは、工場内の関係者への引き合わせだけ。そして「明日から、この人たちがどこにいるのか、自分で工場の地図を書いて、自分で確認してください」と告げました。六十歳のいわば「人生の先輩」である人に、これは礼を失した放任と紙一重の接しかたではないか、と私自身、大きな抵抗を感じながら。

すると、彼は工場を歩き回り、工場の見取り図を自分なりに書き始めました。しだいに関係者の居場所の記入が増えていき、地図ができあがっていきます。

次に、「関係者と面談して、どんな情報を持っているのかを感じとってください」「とにかく、わからなかったらその人に聞くように」と伝えました。専門用語も充分には教えていません。最初は見聞きすること全てがチンプンカンプンだったよう

です。やがて、いろいろな人に食らい付くように質問し、メモをとりはじめました。

さらに、「工場を歩き回ったときに疑問に感じたこと、変えられるのではないかと思ったことを、毎日二十件以上提出してください」と投げかけると、私たちが見落とししていた新鮮な案件がズラリと提示されてきました。

与えたら動かない

まさに、組研の体験を再現してみたのです。会場に着いてバスを降りていきなりこま図を渡され、自分でこま図を理解しながら部屋に辿り着いたあの体験です。

人から教わるのと、自分で見て回ってありありと調べたのでは、雲泥の開きがある。与えられると、自分で動かなくなる。

そういうものだと思います。先入観をもって見ると、本当のことを見落としてしまう。これは組研の五日間で、私が身をもって体験し、気付くことのできた事柄でした。

後になり、彼に「不親切と感

じませんでしたか？」と尋ねると、「特に奇異には感じなかった。逆に動きやすかった」という返事が返ってきました。

それまでの新人教育で、初めてのことが多いだろうと、あれやこれやと教え、世話をやきすぎていたことを痛感しました。

そして手間ひまかけて、何か言わないと動かない、言った範囲内のことしかしないという部下を育てていたのです。ムダを見つめる目を育てるには、とにかく本人で、おかしと思うことを感じるようにしむけることが必要なのだと確信しました。

以来、彼は毎日、業務日記を自分なりに書いています。自らいろいろと調べ、うるさがられるくらい質問しています。

藤田キャンパスリーダーは「すぐに変わるなんてことはありえない、きっかけだ」と言われました。彼のように課員全員が少しずつ変わっていくけば、課の力も上がっていくはずと期待が膨らみます。カチツとスイッチが入りました。小さいけれど、きっかけが見えた、と実感しています。

部下の頭のなかが見えてきた

—思い込みをかなぐり捨てて

皆川修三 ボッシュ・レックスロス 品質保証部名古屋品証課係長

四十半ばを過ぎた私が、今になつてこんなに熱い体験をしようとは…。なかでも上期S-10の自分の姿は、今でも鮮烈に思い出すことができます。

幸か不幸か、私はWゼッケンになり、有無を言わずスタートを切られました。一つのコースの割りこまはかんたんに発見できました。「この程度か」という安堵も束の間、もう片方の割りこまが発見できません。同じ道を何度も行ったり来たり。焦りを通り越して途方にくれました。右往左往の結末は、当然タイムアウト。こま図と風景を思い込みだけで決めたため、手も足も出なかったのです。打ちのめされました。

職場での物づくりの毎日、生産のかたわら、むしろクレーム対応、是正処置、不具合連絡、異品選別といった数々の問題対処に追われます。それなりに部下を持って長年にわたり、幾多の困難を乗り越えてきたという経験が、私のなかでゆるぎない自信になっていました。

そのために、職場で発生するさまざまな問題の原因究明も対策も、まさに事実を見ないで主観的に判断し、全ての「答え」を出していたのです。重症の「即原因病」「即対策病」でした。

部下たちに対しては、「時間が掛かりすぎるし、どうせよくできないだろう」と決めつけていました。そして、彼らが困らないようにと配慮して、困難な仕事は任せませんでした。彼らの能力を自分の思い込みで低く評価していたのです。部下をだいなしにしているとは考えもせずに…。それは「仕事」のみならず、「家庭」や「友人関係」の全てにおいて一貫した自分の姿でした。

何かを始められる！

組研の体験は、今までの自分の「言動」「思い」「考えかた」を全否定するものでした。ペシヤンこにされ、息苦しいほどでした。しかしその反面で、新たな自分と出逢えたような瑞々しい喜び、何かを始められるかもしれないという期待感が膨れ上がったのも事実です。熱いものがこみあげて、止めることができず、すぐにも、

職場で実践しよう！

名古屋製造部では、油圧バルブ製品を中心に製造を行っています。現在、不良撲滅への取り組みが展開しています。いかにして顧客への不良流出を防止するか、組立作業員全員で話し合い、対策を決める活動です。

私はここに「個全システム」を導入することにしました。徹底的に自分たちの問題にさせられ、真実に迫られ、追い込まれる：従来ではありえなかった、個が中心となった本気のおつきり合いをしてほしかったのです。

「現場での問題事項を、一人五件出すように」と提示を義務付けました。なんとか出てきた問題を貼り出して「一覽一覽」し、×打ちを強要しました。

予想どおり、全員がフリーズ状態になり、時間だけが過ぎていきました。リーダーの目は拳動不審におちいり、私に助けを求めているように見えました。

「何やってるんだ！このミーティングの時間は、会社が提供してくれただ貴重な時間なんだぞ！」と、思わず叫びながら、

リーダーが困らないようにと、口を出してしまった自分に腹が立ちました。

やっと一人、二人と、牛歩のごとくボードに歩み寄り、自信なさげに×を打ち始めました。なぜ×を打ったのかと尋ねても、なかなか口を開きません。しらく顔で動かないメンバーたち：「個全システム」を提案した私は、この先、うまくすすめていけるのか不安になりました。

しかし二週間が過ぎた頃、ある新人のひと言から状況は一変しました。彼は従来の方法にとられない全く新しいやりかたを提案しました。これに対してベテランが、慣れている現状の作業方法を変えたくないと言ったのです。それにつられて、他のメンバーも自分の思う事を発言しはじめました。一度火が着くと、次から次へと、止まることなく意見が飛び出してくるのです。そこには、伊豆高原の組研と同じ風景がありました。

私は心の中で自分うなずきました。部下一人ひとりの頭のなか、やっと見えてきた、という手応えを感じたからです。

「最高業績」を生み出した組織体質

一 最前線で活躍するパート職員

福岡和敏 さいたまコープ共同購入部部長

さいたまコープには、およそ七十三万人の組合員さんがいます。九四年上期の赤字計上を契機に、大手スーパーとの競争が

激化するなかで、生き残りをはめた組織改革が始まりました。その柱は、「マネジメント改革」と「職員の意識改革」です。目指したものは、職員全てが「課題を自らのこととしてとらえ、行動する」ということでした。

組織革新研究会へは、すでに八七年から役職就任者の参加が始まっており、職場への展開が図られてきました。〇二年からは「秩父S-20※」によって、

最前線にいるパート職員まで参加対象が広がりました。今日に至るまで、総勢四、六〇〇余名の体験者を数えています。組織革新は、さいたまコープでの「人と組織の改革」における、「核」と言っても過言ではないかもしれ

ません。多くの職員・パート職員たちが組織革新で感じたことが、今日の職場に生きています。あちらこちらで「芽」が息吹いているのを実感します。

また、組織革新への参加と併せ

て始まったのが、『組合員ウォッチングトレーニンング』です。組織をあげて全員で、毎日、行ってきました。

これは、組織革新のサービセンターの方たちが、対象である参加者をウォッチングしている手法をそのまま取り入れたものです。日常の仕事の中で、「お

や！あれっ！おかしいぞ」「いつもと違うぞ！」と感じたこと、気づいたことを「ありあり」と紙に書いて貼りだすという簡単なものです。「対象」を観れるようになるための一種のトレーニングでした。

『組合員ウォッチング』活動を通じて得たものは、仕事には「対象」があり、対象を知らずして良い仕事はできないという意識です。観たこと、聴いたことを書き続けていくうちに、「対象」組合員を観てから考え、行動できることが、体の中に染み込んでいく。その結果、自分ではなく、他者への貢献が自分の喜びになったとき、この取り組みは、仕事そのものになったのだ。

今、『組合員ウォッチング』は『観たこと聴いたこと』へと名称を変えて、コープネットグループ（いばらき、とうきょう、ちば、ぐんま、ながの）全体へと広がるようになっていきます。

このような「人と組織の改革」活動の結果、業績は着実に好転し、〇六年度の業績は過去最高に達しました。

職場で解決しなければならぬ様々な課題に対して、自分たちで知恵を出し合い、目標に向かって実践している、いくつかの現場を、ほんの一例ですが紹介します。

※秩父S-20

さいたまコープのパート職員を対象とした特別会期。一泊二日のS-20体験。

◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇
◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇

全ては
組合員さんのために

川越センター 勝村ますみ

さいたまコープには多くのパート職員（八〇〇〇人以上）がいますが、私もその一人です。一日三時間半だけ、コハイ（個人宅配）係として働いています。

以前はフルタイムで勤めていましたが、子供が小さいこともあり、仕事と家事の両立がしんどくなつて、今のパートを選びました。「仕事、仕事と頑張らずに、子供のことも手をかけてやりたい、今度は近くて扶養の範囲で働けるところを」と思ったのです。

ですから、頑張つて働こうというより、空いている時間を埋める感覚で、むしろできるだけ頑張りたいように、淡々と働こうと決めていました。言われたことさえ間違えなければいいや、という感覚。実際、パートの先輩がとても一生懸命な方で、こうして、ああして、と細かく仕切ってくれたので、自分の頭で考えることもなく、ついていくだけで、毎日が忙しく過ぎていったのです。

けれども、「コハイ業務の外部委託化」という話を耳にするのと、「ちよつと待つて、今の作業がそっくり委託になったら、私はどうなるの!？」という不安もよぎりました。

ちよつとその頃、「秩父S-20」という自己啓発の研修に参

加させられたのです。厳寒の一月に秩父の山に一泊し、夜を徹して真つ暗な山道を、懐中電灯一本を頼りに、オリエンテeringするというものでした。ひとりで歩かなければならず、寒くて、怖くて、心細くて、涙がこぼれました。歩き抜くことができたなんて、信じられなかつたくらいです。終わってみると今まで感じたことがないほどの大きな達成感と自信に包まれました。それは、私の人生の転機ともいえる体験でした。

それまでは、「自分が働く」という見かた、考えかたしかりてきませんでした。だから、自分が辛い、いやだ、面倒だ、と思うことはできるだけ避けていましたし、言われたことを言われたようにだけする、が全ての行動の基準でした。「ミスやトラブル、苦情が発生したとしても、自分には関係ない。言われたとおりにやったのよ。私だって迷惑している」くらいのつもりだったのです。

それがどうです。この研修で知った「対象」という言葉。生協にとって「対象」は「組合員

さん」です。コハイ係の私にとつての「対象」は、「個人宅配を利用してくださっている組合員さん」なのです。私の業務のすべては、「対象」のために行なうのです。

「自分たちの都合で考えない。組合員さんにとつてよいことか、そうでないかというのが、判断基準のすべて」と、仕事観が一変すると、迷いがなくなりました。頭の中の霧が晴れたように本当にすっきりしました。

さいたまコープの『組合員ウォッチング』という活動で、私も毎日、観たこと聴いたことを書いてきました。個人の意見や要望は入れてはいけないと聞いていたので、「じゃ、なんのために書くの？」と思いながら、ただ今日一日、いろいろなことにどれだけ気付けたかを書いていました。

仕事で何をなすべきかを判断するには、「対象」をしつかりと見つめることがとても大切なのです。それには、常にアンテナを出して見ようとしなくてはいけません。『組合員ウォッチング』は、そのためのトレーニ

ングだったのだとわかりました。

◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇

お客様から
目をそらさないで！

ポレール浦和東 林田栄子

お客様がこのベーカリー（さいたまコープのベーカリー中、業績トップ店）に入ってきたら、すぐに、お客様の様子を観るようにしています。

まず、買い物かごにパンがない証拠。「あと五く六分で焼きあがります。お買い物が終わってから立ち寄っていただけば、焼き立てをお持ちいただけますよ」と声をかけます。トレーを持ったないで考えている方は、欲しい物が無いのです。

「今日のおすすめは、〇〇ですよ、二十分後に焼き上がりますから」。カートが空だったら、今から買い物に三十分はかかるだろうから、「先にご注文をうかがいます。三十分でお作りしますよ」。

自分で組合員さんの姿から問題を発見して、自分の力で仕事のすすめかたを変えてみる。そ

のことがうまくいって組合員さんが喜んでくれると、とてもうれしいのです。

せっかくこのベーカリーに来てくださったのだから、美味しいパンを持って帰ってもらいたい。だから他のパートさんにもお願いしています。お客様の様子を観て、自分たちの仕事をどんどん変えてくださいねって。

「買っていたいたいたパンを、お子さんが公園で食べたいと言ったら『ひと口大に、お切りしましょうか？』と、こちらから言えるようになってね。どんなに忙しくても、できないときは誰かが手伝いに行くから。あなたの判断で断わることはしないで。うちのベーカリーとしてできることは何でもしたいの」。

トレーに乗せた後ひっくり返してしまつたパンも、お客様が『自分でやってしまったのだからこれでいいわ』と言つたとしても綺麗なものと同換してね」

「子供さんは、自分で選んだパンは自分で持つて帰りたいものなんです。ちよつと手間でも、子供さんのパンだけ別の手提げに入れて、お子さんに持たせて

あげてくださいね。

自分がお相手したお客様が、その場を去ってから次のことをやってください。別のことを早くやりたいからと、こちらの都合で、目の前にいるお客様から目を離してはダメです。お客様は敏感です。こちらが嫌々やっている、すぐにわかるのですよ」

◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇

絵に描いたら
加入数トップに

ミニコープ浅間台 池田やよい

ミニコープは、五十坪ほどのコンビニタイプの店舗のことで、ここで働いているのは、店長である私を含め全員がパート職員で、みんなで切り盛りしています。

私はもうすぐ定年を迎える五八歳。組革研は、〇三年に行われた「エクセレント会期※」に参加させていただきました。

昨年の夏も、毎年恒例の、「共済のキャンペーン」の季節を迎えました。組合員さんの加入は、店の大きな純利益につながります。なんと少しでも数を

上げたいと思いました。そのためには全員で共済マニュアルを熟読しなければなりません。しかしそんな時いつも、「それは話が違う。店で品出しをするのが私の仕事、勧誘をするなど聞いていない。今さら共済の勉強などしたくない」と大きな抵抗にあつてしまうのです。

マネジメントを任されている店長の私にとって、対象は「業績」と「メンバー」です。この二つを最良のかたちで結び付けるために、私には何ができるか考えました。

そこで今回は、「わかりました。ではみんなで絵に描いて、手作りポスターを作りませんか」と提案しました。メンバーの中には、元幼稚園の先生や美大出身で絵の得意な人がいたので、つい口に出たのです。

みんな上手に描いてきてくれました。共済部からは、大きな美しいポスターが支給されましたが、それは一枚も使わずに、みんなの手作りポスターを全部並べて貼り出しました。

すると、「あつ！あのお客さん見たわよ！見たわよ！」と、

メンバーから声が上がりはじめたのです。自分で作ったからでしょうか、ふだんは缶詰めを並べているメンバーも、気になつてしかたがない様子。絵を見ているお客さんから目を離そうとしません。いてもたってもいられずに近寄つて、あれこれと、説明を始め、加入のアタックをしているのです。

「絵を描くのに、資料の内容を見ながら描くので、同時に共済の勉強をしてしまったみたいですよ。これ、なかなかいいじゃない、なんて思えてきて。お客さんに質問されても、答えられるようになったんですよ、この私！ そうなると、今度はすすめたくなつてきて！」

こうして、みんなで共済キャンペーンの目標をやりきつてしまったのです。うちのメンバーは、本当にすごいでしょう。なんとMVPを頂くことができました。こんなこと初めてです。

※エクセレント会期

さいたまコープのエクセレントリーダー（職場リーダー）を勤めるパート職員）だけを対象とした特別会期の組革研。

「変革」への原体験 組織革新研究会

会期 5日間
(いずれも火・土曜)

07年

第415回 5月22日～26日

第416回 6月12日～16日

第417回 6月26日～30日

第418回 7月10日～14日

第419回 9月4日～8日

第420回 10月16日～20日

第421回 11月13日～17日

08年

第422回 1月22日～26日

第423回 2月12日～16日

第424回 3月11日～15日

会場 伊豆高原セミナーハウス
(静岡県伊東市)

組織革新研究会・会報
「はこね」そして伊豆高原◎

第二巻七号◎七年二月

発行日 二〇〇七年二月一日

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・二〇・二一

(TEL) 〇三・三五八二・一一二一

(FAX) 〇三・三五八一・二二六