

1

組織風土を考える

Case & Study [7] 「これが組織風土というものか？」

「杉本君、ちょっと。昨日出したクレーム回答書だけど」

久保田さんは、顧客サービスセンター（以下、センター）のリーダーです。センターの主な業務はクレームへの対応です。センターに異動になって約3カ月、他の6人のメンバーは、皆、5年以上の経験者です。

しばらく前から気になっていたことですが、皆の机の上には書類や商品が山のように置かれています。そのため、大げさな話ではなく、書類や商品の山によってメンバーの顔が見えないくらいです。メンバーに何度も注意したのですが、「センターでは昔からこうです。だいたい机の上が綺麗なのは仕事をしていない証拠です。」と、皆が口を揃えて言うのです。久保田さんは「そんな馬鹿な話がどこにある」と思いながらも、いくら言っても皆が「そういうものだ」と思い込んでいるため、そのまま放ってある状態です。

「久保田さん、クレーム回答書がどうかしましたか」

「どうかしたかって？ いいか、読んでみるよ」

【クレーム回答書】

この商品は、通常の使用状態では5万回の使用テストをクリアしています。当社の実験では、10万回のテストでも軽くクリアできるという結果も出ています。通常の使用状態とは、マイナス5度以上40度以下の気温のもとでの使用となっています。真夏の炎天下では、窓を締め切った自動車内は70度になることもあると言われています。そのため、説明書で車内に放置しないように注意を促しています。お送りいただいた商品の状態は、通常では想定できない熱による変形と損傷が見られます。従って、残念ですが当社規定による保証の範囲外となります。

「どこか、おかしいところがありますか？ うちでは最高の技術で作っているにもかかわらず、最近はこの使用条件を守らずに“欠陥品じゃないか”

というクレームが増えています」

「確かに使用条件を外れてはいただろう。だけど、クレーム品に添えられていた手紙をちゃんと読んだか？ 読んでみるよ」

【商品に添えてあった手紙】

私は貴社商品のファンで、数十年愛用しています。先日、息子夫婦からのプレゼントとしてこの商品を受けました。使ううちに愛着も生まれ、今ではどこに行くにも持っていきます。ところがこの夏の猛暑の中で、ついっかり車の中に置き忘れてしまいました。戻ってきて気がついたときには、後の祭りでした。プレゼント品ですから、買い換えるというのも気が引けます。なんとか修理できないでしょうか。

「愛着を持ってもらえるのは嬉しいですが、要するに車に置き忘れたわけですから。真夏であれば車の中が高温になるのは当たり前です。そんなことは説明書に書いてありますよ」

「確かに書いてあるよ。しかし、わからないか？ この方は、保証の範囲内かどうかなんて聞いていないよ。ましてテストで5万回クリアしようが、10万回クリアしようが関係ないんだよ。プレゼントされたこの商品が世界中でたった一つのものなんだよ」

「どんなものでも使用条件があるのは当たり前です。この商品は最新の技術を集めたものです。だからこそ、使用条件を外して使ってもらっては困るんです。説明書を読んでそれに合わせてもらわないと」

いつの間にか他のメンバーも集まってきて、一様に「使用条件を守ってもらわないとせっかくの技術が活かされません」と言うのです。久保田さんは、どうしてそんなふうになるのか理解できません。

【Study】

杉本君をはじめとする他のメンバーと久保田さんとは、物事の見え方、捉え方が違うようです。この違いについて、「組織風土」という観点から感じることを記述してください。