

上司の背中

お得意先様とご一緒に「商売」を考え、その中から人間的にも成長する電設資材商社。若手・中堅社員様がより遅く育っていくには、同じ部屋にいる上司や先輩の動機付けや教育が非常に大切なことがわかっていても、多忙な仕事の中で疎かになりがちです。部下が遅くならない原因は、結局のところ上司や先輩次第なのです。更には忙しい上司や先輩の、仕事をしている姿、電話のかけ方、細やかな気配り、全ての事柄に神経が行き届くように行動する姿『上司の背中』から、何をどのように学び、実際の仕事に活かしたら良いのでしょうか？そんな現場のヒントが満載です。

今回はお得意先様とのおつきあいから成果があがる具体的な成功事例を分析してみましょう……。



具体的な成功事例を課長が講師になり説明する【課長塾】現在は主力お得意様の、その歴史が語られ始めました。角野社員、本田社員は不思議でなりません。どうして大切なお客様に、大きな力を持つようになれるのか？ 休憩時間が終わり、また課長が話し始めました。耳を傾けてみましょう。

■課長が成功事例の秘訣を語りはじめます。

課長…個人の売上を上げようとしたら、売上の上がるお得意先様を担当すること、これは皆さん解りますよね。数を増やしていくか、現在担当させて頂いているお客様の売上をご一緒に上げるかです。

若い本田社員が何かに気づいたようです。小さな声で隣にいる角野社員に話しかけます。

本田…角野さん、この話って、今まで僕は間違えていたかもしれません。角野…何が？

本田…だから…何か解りませんが、

間違えていたと…そんな感じで…課長の話し声が少し熱をおびてきました。

課長…僕は少し勘違いをしていたのです。その工事会社様の専務様のために、展示即売会なので一人でも多くのお客様が来て頂くために

チラシを作り、景品を揃え、動員計画を立てたのです。専務様と一緒にご近所にチラシを毎日配り、ご案内をしていたのです。つまりスケジュール通りに進んでいきました。そんな中、専務様がぼつりと言われた言葉に背中が凍り付いたのです。

■課長はその会話が今も頭から離れません。

課長…専務様がこう言われたんです。『課長さあ、悪いねえ。でもうちの社員が誰一人として一緒にチラシを配らないんだよ』と。正直いって一番大事なことを忘れていたっていう感じでしたね。会社がひとつになつていないのではなかつてね。

本田…今、そんなふうじゃあないんだけどなあ…。

課長から引き継がせて頂いたお得意先様でそんなことがあったなど気がつかなかったようです。

課長…専務様の悩みは住宅会社の営業をご経験されてご入社頂いた

ので、社員様となかなか本音で物が言えないとか、社内での電気部と設備部の間柄がしつくりいつていないことなどの問題点が、展示即売会のチラシ配布で、より浮き彫りになったんですよ。

成功事例のほすが、だんだん気が重くなるような、失敗事例ではないかと皆が思い始めた時でした。

課長…あの…。いやあ、つまり、このようなことがあったのですが、このあとに信じられない展開になつたんです。

■やはり社員は見ていてくれた。

課長…商売も会社も人もやはり味があるんですよ。本当に素晴らしいんですよ。最初の展示即売会は大勢のお客様が集まった。その中で専務様がお客様にこやかに対応され、そして初めてなのに様々な話を聴きだしていく姿を社員様が見ていた。そればかりじゃあない。あの若い山田さんと田中さん

が可愛らしいお揃いのエプロンをかけて大汗をかきながらIHクッキングヒーターで天ぷら、おでん、ローストビーフから焼きそば、メにはケーキまで作っていたんですよ。材料を補給する人、お客様にお皿や、ハシを配る人、ごみをまとめる人、あたりを掃除する人、皆が連係プレーで一致団結して流れ作業。すごかった。いつもは口もきかない電気と設備の人が、きびきびと声を掛け合っているのを見ていて泣けてきましたよ(笑)

誰もがその展示即売会のシーンを
見ている気になった。

課長…専務様が司会をしている会議には私も参加させて頂くことがありました。ただ、ほとんどの社員があまり熱心に聞いていないんです。ところが、この展示即売会
のあとは、全員が専務の言うことを聞いているように見えました。尊敬していますっていう顔をして

いるんです。内心すごいなあと思いました。その時、あの山田さんがこう言ったんですよ。『専務、あの展示即売会、もう1回やってみましょうよ』。実は、その会議冒頭で専務が協力を頂いたが結果は、全然上がっていないので、費用だけがかさみ、申し訳ないと謝罪したばかりです。ところがなんと、山田さんが座つたとたん、会議に参加していた皆さんが、全員が拍手をしてくれたんです。

◎◎電材様の会議室も、課長の話に歓喜の拍手で熱く満たされました。課長はその時の感動に浸っているかのように…。

課長…そうしたら、電気の課長が、『まだ展示即売会をやっただけで、これから手分けしてお客様を回り、お礼と、もう一度ご案内してみよう』。次には設備の課長は『そうだ。そりゃあいい。ならこの間のアンケートを見直して反応の良いお客様と反応がイマイチのお客様



と分けて考えてみよう』積算の女性社員は『簡単なチラシを私は作ります』など、たくさんのアイデアや意見がでてきたんです。

部長… 素晴らしい。いい話だ。

社長… 社内報でもう一度掲載したらどうだい。

部長… 承知致しました。当社の販売戦術で使えますね。課長すごいぞ！

課長… はあ、まあ、ラッキーっていうことで（笑）。そしてその日の会議で毎月1回このような展示即売会をやるう、仕事が減少する中で、「ただ神風が吹いてくるのを待つだけではだめだ」という結論になったのです。

■組織が変わる瞬間【上司の背中】

無駄になる経験など一つもない

①人は同じ方向をめざし始めた時に、考え方の違いや、経験の違いからくる違和感は消え去り、お互いを認めあい尊敬することができる。

②ひたむきな努力を毎日積み重ねることは人を信じられない所まで連れていってくれる。

③誰もがお客様の喜んだ顔を見るのが大好きで、そこに向けて組織が一つになることができる。

課長… 専務様の話は一度、良い軌道に乗ると、だんだん全てが良くなってくるんだなあということをお話してくれています。展示即売会では毎月アイデア出し会議で智慧を全員で絞り、やってみては、また工夫する。今では連続開催が5年を超え、本物になってきています。

■試行錯誤と工夫の数々

課長… あと工夫をしていったのは、情報。役所のホームページに掲載してもらったり、地域タブロイド紙に広告を出させて頂いたりしています。半面、OB顧客には必ず毎月ご案内を送る両面作戦に出

ています。

この後は、この継続している展示即売会の売上推移や、具体的なチラシの作成方法などありました。

■本田社員は角野社員とともに専務様に更に詳しく話を伺おうとして、翌日会社を訪ねました。

専務… アハハアハハハ。課長さんはそう話したの？ 表面的にはそうなんだけど、かげでうちの社員の話をお聴いしてくれ、誤解を解いたり、展示即売会継続を考えてくれたりしたのは本田君の上司、つまり課長さんなんだ。

本田… すみません。専務さん、どうしてうちの課長は昨日ちがうことを言ったのでしょうか？

専務… どうだろう、たぶん、そんな晴れがましい課長塾などという舞台だったからと違うかな？ 僕は自分自身のことから、何から何まで課長さんに話し、相談しているんだ。親身になってくれるし、頼りになる、そんな人だね。

二人… えっ。そんな…でもうれしいです。

専務… 経営から人事、仕事の受注から、そうだなあ、全部教えて頂いたのが、課長さんなんだ。うちの社員には今でも僕より信頼が厚い。どう言うのかな「腹決め」というのだろうか、『わかりましたやりましたよ。』と言ってくれたら何があってもやり通す、そんな突破力が素晴らしいんだよ。その上、直感力が抜群で、あつという間に解決するような気がする。

二人はあつげに取られ言葉を失いました。自分達の上司の抜群さ、お得意先様との信頼関係にたじろぐばかりです。更に専務様はこんなことを付け加えました。

専務… あのね、課長さんのすごいところは、あの件名は、どうなっている。基本設計から実施設計に移ったとか、今後の業界はこうなるのか、あの法律はこうだとか、補助金はいつ頃であるから公募に間

に合わせるのか、すごいんだよ。それにゴルフと釣りの師匠さんなんだよ。

二人…はあ。そうですか…。

専務…でも一番は人間力というか、愛嬌があつてだからも憎まれなんでしょう。あの人は本当に『苦勞人』だし人の心に寄り添ってくれるんだよ。会社ではどう？

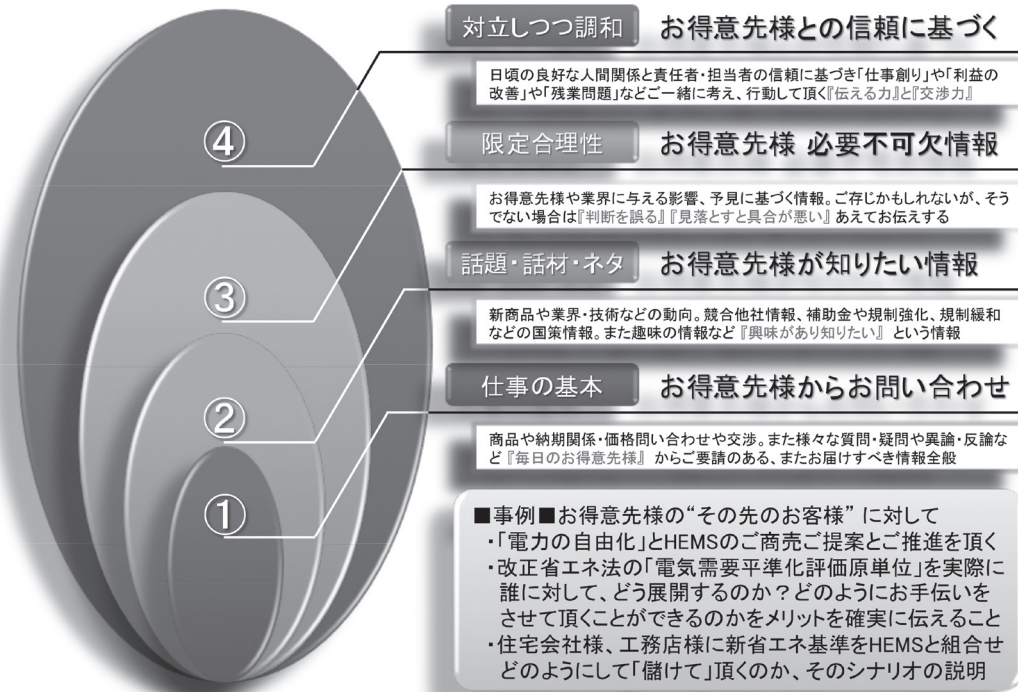
話はなかなか尽きません。でも専務様のご指摘のとおり、情報力と人間力そして状況判断力が大事なことは若い二人は解りました。

■課長と同行販売に出かける時のこ
と…

今日は課長と角野社員と本田社員が同行訪問をします。朝から持参する資料から説明内容確認に忙しい若い社員に課長が声をかけます。

課長…おゝい、青年諸君、そろそろ行くか？ 今日はどうちから回るんだあ？

本田…はい、私の方からいきます。



■情報力とはお客様がご存じない部分や、これからこうしたらいいかという情報まで多彩

■営業の目指す処は「販売人」「苦勞人」というお客様にも柔らかく「筋」を通せる人

| | 方向性と基礎 | ご担当者様 | 責任者様 |
|--------------|---|--|--|
| 臨機応変の才覚がある | <ul style="list-style-type: none"> ■ルールやしがらみに捕らわれずに、『応用の才』を育てる ■知識だけでなく『智恵』 ■単なる知能でなく『知性』 ■割り切りでなく『腹決め』 | <ul style="list-style-type: none"> ■自分の「心のプレーキ」を踏まないように気をつける ■現場での経験に上司、先輩、研修などの知識で、使える智恵に変えていく訓練をする | <ul style="list-style-type: none"> ■相談を受けることが多く、必ず適切な判断と歯止め策を考え、実践することができる ■どんな状況でもあきらめず組織を勇気づけまとめしていく |
| 融通が利き弾力性あり | <ul style="list-style-type: none"> ■経験から学び『活かす』ことができ成果に直結させる ■勝負のしどころがわかる ■目利き力、直感力が優れる ■見逃さない、聞き逃さない | <ul style="list-style-type: none"> ■お得意先様と会社の間を上手に調整しまとめる ■上司や会社の戦略を理解し最も効果的な効率的な戦術を構築し、実施し、修正する | <ul style="list-style-type: none"> ■正しいミッションを定義でき効果的な戦略を素早く立案 ■「目的」をキチンと徹底して、何故その仕事をするのかというところから入る癖づけ |
| 人に好かれる愛嬌がある | <ul style="list-style-type: none"> ■人の『痛み』がわかる ■人の『ぬくもり』がわかる ■人のため、会社のためを考え方の中心にしている ■明るく元気で素直『明元素』 | <ul style="list-style-type: none"> ■相手に嫌われない人間性 ■常に建設的な行動 ■愚痴を言わない ■他人の責任にしない ■人の本音を聴ける | <ul style="list-style-type: none"> ■部下、後輩を同席させた上、お得意先様に会社の政策や方向性を話し聴かせること ■部下の心の痛みを理解し、暖かく接する。バランス感覚 |
| やわらかく自分の芯を通す | <ul style="list-style-type: none"> ■常に全体最適を目指し将来最適のために努力する ■言うべきことは言う姿勢 ■包容力と真の気配りができる ■人により態度を変えない | <ul style="list-style-type: none"> ■日頃の営業活動では「できません、知りません、ありません」は厳禁。できる方法を考えお客様立場に立つこと ■その上で依頼事項やお願い | <ul style="list-style-type: none"> ■いつも見本を見せるようにする。上司は「援助」「解説」そして「活かした総合芸術」に高めることを率先垂範する ■毎日の反省会を繰り返す |



課長と角野、本田が車に乗り込もうとしたその時でした。課長は角野社員を呼び、意外なことを言い出しました。

課長…角野君、あのな。ちょっといいか。

(いつものツノちゃんと言わない時は…)

課長…朝一番にA町電気さんの若社長がおみえになられて、君が資料を説明していただろう。

角野…はい。例の提案書をごらん頂いていました。それが何か？

課長…そこはいいんだけど、若社長さんが資料をめくるのを止めて、

手がとまっただろう…あそこは、もう少し説明して欲しいというサインじゃあないかい？

角野…課長、そんな所まで電話をかけながら、ごらんになっているんですか？

課長…たぶん、手が止まったところは補助金の細かい情報のところだろう。

角野社員は自分が説明することに

夢中になり、お客様の所作などを見ていなかったことを反省しました。そんな心の動きを察したのか、こうつけ加えたのです。

課長…角野君。自分に自信を持つ

ことは大切だが、より大切なものは常にお客様や他の人より自分が

一段まだ劣っているところがあるのではないかと自分自身の過信や自我を振り返っているかなんだ

よ。いいかい？君は当社の次期エースなんだから、頼んだよ。

角野社員は「しまった」と思った。

自分中心的な行動や言動で周りの人から、自分が思っているような評価を頂いていないことが気になっていたので。

本田君は不思議なことに、誰からも好かれ、信頼をされている。しかし、自分は売上などの成果は抜群に

良いが、信頼がないのではないかと周りの人は人の価値を売上で判断していないのではないかと。課長は、そ

こを見抜いているのではないかと。

■泣いたポンタ君。泣きたいツノちゃん。

三人はやはり専務さんのところを訪問しました。

専務…課長さん、だいぶ持ち上げてくださいありがとうございます。

お二人から聞きましたよ(笑)

課長…いや、なに、そんなってアハハハ

専務…でもあの展示即売会の1回目の失敗がなければ今の当社もうないし、2回目以降にうまくいくようにご指導を頂いたのは課長さんですから。

課長…いやいや、そんなことはないですよ(笑)

専務…あのタイミングで失敗して良かった。やはり勝負所というか、どこで勝つか、どう勝つか、いつ勝つかが大切なんですね。ところで、本田君、うちの女子社員達が

ポンタ君って可愛いって言っているよ。評判いいね。今度誕生日のお祝い会もやるんだって？君は

うちの下請けさんからも抜群の人気だし、すごいね。

本田…ありがとうございます(大照)

移動の車では課長が、さかんにお客様に好かれている本田社員を褒めます。何故か顔が赤く(謎)。

…本田社員はうれしいのか、恥ずかしいのか…。

課長…どうしたんだい？専務さんの所の女性社員さんの中に、好きな人でもいるんかい？

本田社員は、これまでしかられることはあっても、褒められることはなかったのです。その上、いろいろな感情が合わさり、泣き出しそうです。しかし、角野社員の方が本当は泣きたい気分なのです。

〈続く〉