

# 上司の背中

ある落語家が高座でしている話です。高速道路で、おじいさんが車を走らせている。するとカーラジオから「高速を逆方向へ走っている車が一台あります。気をつけてください」とお知らせが流れてきた。周りを見渡して、おじいさんが驚く。「なんや、一台どころじゃあないで。全部こっちに向かって走ってるがな」(日経新聞「春秋」2015・02・06より抜粋)

見ている視点や、尺度がちがうと、この老人のように錯覚を起こすのである。注意しないと自分の評価は、お得意先様や、メーカーや、周りの人であることを忘れてしまふ。自分が一番できている、自分だけが正しいと信じてしまうのである。

吉川英治の言葉に「我以外皆我師」がある。いつも自分自身を素直に、見つめ直す自己との対話が必要なのである。

真の自立とは、どれだけ人に支えられているかを知ること。そのような人には、部下や周りの人は、信頼して皆ついていきたくないのであろう。



## ■社長は朝礼で業績は地域や、お得意先様の違いだけでなく、やり方と考え方で変わると指摘

をしているといいます。

社長：セブン・イレブンは自社商品を開発し、毎月新商品を並べ、高齢者向け・若者向け・遅い帰宅者向けに地域・店毎に異なる品揃え

その商品が、正にお客様を引き込んでいくのです。だからこそ、結果が出る。我々が、学ぶべき経営手法は、個別店舗毎のきめ細かい品揃えにあると思います。

の立地している商圏のお客様の生活を、現地で実際に調査して、対応しているというのです。

を変えているというのです。アルコール等の嗜好飲料は、更に細かい対応を実施しているとのこと。

向けて地域・店毎に異なる品揃え

お客様が選択して購入が生まれ、実績が生まれてくるのです。店舗

経営は扱っている商品の新しきで決まると同時に、その商品の提案方法にも左右される。だから、ご購入されるお客様の年齢層と生活スタイルにより、店頭のお勧めレベル

角野社員・本田社員は、自分達こそここまで細かく対応ができてくるか不安になってきました。

社長…そこで、我々がここから何を学ぶべきなのか？またどう活かしていくかを考えて欲しいのです。

同じエリアのお得意先様でも、大きく成果を上げておられるところと、そうでないお会社があります。

そのお得意先様の実績は、その先のお客様しだいですね。また社長様のお考えによつて大きくことも小さくもなるということに、私達は着目をしていく必要があるのです。

つまり、当社のお役立ちが少ない、もしくはポイントがずれていないかです。例えばH E M S の販売で考えてみましょう。

狙いは分電盤や、住宅照明のご注文を継続して頂いている住宅市場のお得意先様でしょう。このようなお得意先様は、設計施工で住宅の設備を決める権限があるか、またその銘柄決定権者様から、直接ご注文を頂いていることが予測されます。

この場合は、ご一緒に元請け様

にご説明して受注活動をお手伝い

することが必要になります。住宅会社様の設計の方ですと配線系統図、細かな仕様が必要になりますよう。

また住宅会社様でも、営業関連の方ですと、お施主様にご説明するH E M S とは何かを、簡単に一目瞭然に説明する具体的なトークとチラシが必要になりますね。

このような、きめ細かいサービスと営業活動が必要になって来るのです。もしここを怠ると、H E M S から、何から何まで支給部材になる危険をはらんでいるのです。我々のお得意先様は、手間請け仕事が多くなり、当社は売上にならないという状況が考えられるということなのです。

これを、ただ単にH E M S 盤を個人別の目標をつけているのだから、売ってこいだけでは成果が上がらないし、将来的にも非常に困る事態を引き起こすのです。

責任者の人はここをキチンと指導して頂きお得意先様からは、◎

◎電材さんのおかげで売上が増えたと言ってもらいましょう。

■電材のミーティングで部長と課長が話をしています。聴いてみましょう。

部長…最近特に「生産性」を上げる事だけが、重視されているような風潮があるよね。更に追い打ちをかけるように、生き残りだとか、勝ち残るといふ言葉が一人歩きをしているように思えるね。成果主義は否定しないけれど、どこか疲労感が感じられる場面もあるね。

課長…昔は良く言われた言葉ですが、働き甲斐や生き甲斐という、働く喜びを分かち合うことが最近は少なくなってきましたね。

部長…そうだね。テレビでやっていた「プロジェクトX」という番組ね、多少の演出はあったにせよ、人と人が巡り会い、一つの事を成し遂げるために、みんな目を輝かせていたよね。

課長…いいですね。夢を語る上司、

働き甲斐を語る先輩。超なつかしいテーマソングが聞こえてきそうですねよ(笑)

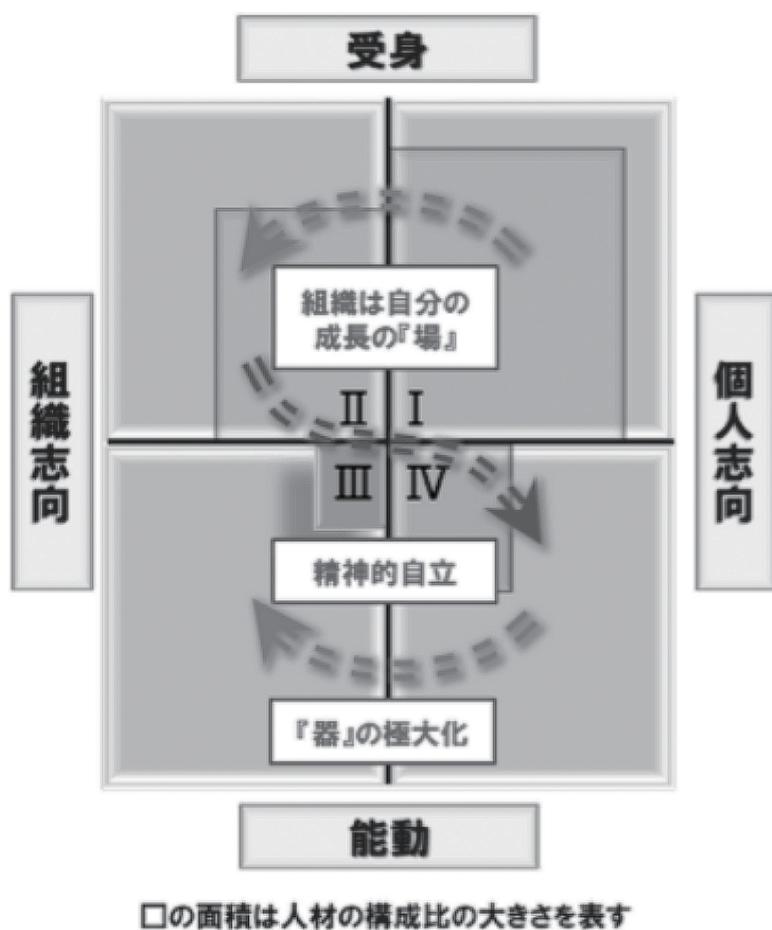
部長は人が育つ、またスキルが上がり、『器の大きいリーダー』になるプロセスを説明し始めました。

部長…社員が育っていく段階を図解するとこんなようになると思う。課長や角野君の指示を受けて仕事をしている本田君は、Iのエリアだ。

部長の話の要約するところになります。

【Iのエリア】人材構成比が一番多い一般社員。本田社員のような営業や業務担当者

【IIのエリア】構成比がその次に多い角野社員のように営業で先輩を指導する人。また業務、新事業、総務経理等のスタッフ、及びその責任者で構成される。自分を組織の中で成長させていく。他の人の気持ちを汲



み、痛みを理解することで、周りからの信頼を得るエリア。

【IVのエリア】構成比が、かなり少ないエリア

仕事を同じプロフェッショナルとして『精神的に』自立(※)し、人や組織に働きかけ、賛同と賞賛を得ることが出来る。スキルを磨き上げ、販売のプロ、または責任者、開発担当、開発責任者や企画や戦略を策定、

方針管理を行うエリア。

※自立とは自分がどれほど他者に依存しているかということに自覚することと定義される。

【IIIのエリア】少数のリーダー

営業部長や、戦略部門長で、ここから経営幹部社員は選抜されるエリア。人間的に卓越し、社内外から慕われ、誰からもついていきたいという思われるような人の領域で非常に

少数である。

右側が、個人的な能力を養う部分

左側が組織や部下や後輩、組織を効率良く機能することを考える部分。

そして上部は指示を受けて仕事をす

る、下部は自分自らが仕掛けていく

部分を表している。キャリア・パス

という人が育つプロセスが「S」の

字のように移行することを示している。

【上司の背中】

精神的に自立している人をプロ

フェッショナルと呼ぶ。しかも

周りから信頼される『真のリーダー』になるには、成長する段階が存在する。

①組織にぶら下がらないで自分のことは、自分で完結できる人になる段階。人を振り回し、人に迷惑をかけているのに、気づかない人から卒業する段階。自分の成果は、自分だけの能力や努力だけでなく、他者の協力や

認識できる【Iのエリア】

②組織とは、登山のように一人一人が自分の荷物を持ち整列して同じ頂上をめざすことに似ている。更に、チームワークを重んじ、個人の力量に合わせた荷物を調整したり、体調を崩した仲間は他の仲間がついて下山したりする。このように、個人と組織のバランスをとる必要があることを認識し実践できる段階【IIのエリア】

③プロフェッショナルな素晴らしい仕事とは、組織内で第一人者でありながら、サーカーというところのアシストができることである。更には、アシストにもならぬ記録に残らぬことも、自ら進んで取り組めるかである。まさに自分自身をマネジメントすることが、できるかどうかなのである。ここを、精神論などと評論するのではなく、実践できる段階。指示待ちではなく自ら

考え、企画し、ロジカルに仕掛けることが、できる段階である

【Ⅳのエリア】

④事例はやや不適切かもしれないが清水次郎長が勝海舟に語った言葉に、リーダー論が見え隠れするのである。

勝…たくさん子分がいるが、お前のために何人の子分が、命を投げ出すと思うか？

次郎長…そんなヤツは誰一人としていません。ただ私は、子分のためならいつでも、この命を引き替えに子分を助けます。

明治維新後に、次郎長が罪に問われると、子分だけでなく住民までもが嘆願書を出して助けたという。また現代に至ってもその人気は衰えることがないという【Ⅲのエリア】

■会議で課長から組織が成長の『場』となるために、一般社員はど

①御用聞き営業は大切。またお得意先様からのご要望に素早く的確に対応することも必要。

加えて、「こちらから仕掛ける」ことをする。

②そのために、お得意先様にあつた資料持参と話す内容を事前に構成し、予想される質問・疑問・異論・反論に応える準備をする。

③あくまでもお得意先様の立場になり、ご一緒に考え、実践することが『働く』意義である。

■B町電気様の会議室では社員様の継続した提案営業の成果が発表されています。

工務課の仲の良い先輩と後輩の二人です。どうやら後輩が自信をつけた話のようですよ。

後輩…入社時からお世話になってる先輩と二人です。話すのが苦手、仕事が苦手、何をしても満足にできません（と、頭をかく）

不思議なことに、会議室はいたつ

て和やか。くすくす笑っている人もいるくらいです。

後輩…いつも先輩と一緒に現場に行きます。いつもお客様と話をお聞きするのですが、誰も僕のこと

<b>働&lt;</b>	<b>働&lt;</b>
『目的をもたない営業・仕事』	『聴く営業』『仕掛ける仕事』
（付加価値を高めない仕事）	（付加価値を高める仕事）
資料や情報を届けず、御用聞きのみ	お客様の立場・今後の売上に直結



を気に留めません。つい先日、ある工場の現場で打合せがありました。大きな仕事でメーカーさんも同席され、話は進みますが、僕は何も話さず一人ぼっち…。

角野は、本田社員のことを考え、聴いていきます。何気ない会話に、少しだけ気になりました。

後輩…何回打合せに行っても、1回も話に入れません。そんな時でした。テーブルの上に置かれていたコーヒーカーップをひっくり返して図面が汚れてしまい最悪な雰囲気でした。

そんな事件もあり、落ち込んでいたある休日の朝の出来事が紹介されました。



後輩…休みなので家に

いたらお客様からの電話です。工場内で、電源を落としてはならぬ成形機の幹線を誤って切断してしまつた。直ぐに来てほしい。僕では、どうしようもありません。先輩は法事で実家。会社が休みなので、お客様が最後の望みを僕にかけて頂いたので。

B町…どうしたの？

後輩…協力業者様の社長さんに電話したら、用意する材料や、図面類の指示があり、現場に駆けつけてくださいました。現場の作業は1時間程度で完了しました。その時のお客様の言葉に、私は驚いてしまいました。

『ありがとうございます。助かったよ』私は、ただ、協力業者に電話しただけですと申し上げたら『休みなのに電話に出てくれたことと、直ぐに対応してくれたことがありがたいですよ』

その後は、言葉になりません。その言葉が、思いがけず、長い苦しい

時を思い出させました。その涙をぬぐおうともせず、絞り出すように続けます。

後輩…お客様と話すことができない。

些細なことを悩んでいた自分が間違えていたのです。

そんなことを考えている時間が

あるならば、お客様の立場から考えるべきでした。何をしなければならぬかを、もっと集中して考えたことが大切なんだと。

B町…いいぞ、そのとおりだよ。頼んだよ。

後輩…次の日に先輩と作業内容点検に伺い、またお客様から更に御礼を言われ、胸の中が熱くなりました。一生あの日は忘れません。

先輩…実はその後、彼が作成する図面に、パスが入ったり、写真を貼り付けてあったり、お客様にわかり易く、という思いでいろいろと自分なりの工夫をするようになったのです。

それからというもの、あのお客様様から彼への電話が増え、また彼

自身も自信を持てるようになって来ました。

B町…うちの社員は、どうしてみんな立派なのかなあ。本当にありがたいね(泣)

■会社で角野社員が、自席で考え込んでいます。

角野…課長、人を育てるには、まず自分を成長させることが必要だと教えて頂きました。

今日B町電気様の後輩を見事に変身させた事例を聴いて、私は、まだわかつたつもりの段階だといふことが、良くわかりました。私には、人の心が全くわかつていないですね。

課長…ツノちゃんらしくないな。いかい、これはもうこれ以上考えても仕方がないと、諦める人が多い。簡単に『割り切る』人が多い。悲しいが、魂の弱さっていうところかな。

でも、今の君はそうではないよね、本田君をはじめとして若い後

輩をどう育てるのかを真剣に考え、どう気づかせたら良い方向に変わるか…と答えが簡単にでない問題に取り組んでいるんだ。考えられる方法が、たくさんあっても一長一短があり、また相手により、その時々により変わってくるし、第一、相手の心が一枚の岩のような確固たるものでもないのに、一筋縄ではいかないね。

でも、どのような方策をとるか、その答えの正しさではなく、決めるときのツノちゃんの心構えの方が大切ではないだろうか？

若い社員は君について行き始めているよ。安心して思い切つてやってくれ。

角野…課長…すみません。いつもいつも、本当にお力添えを頂きましてありがとうございます。

〈続く〉