

上司の背中

つぶれたり、錆びて簡単に外れなかつたりする『なめねじ』を、見事に外してしまおうプライヤーが、大阪の工具メーカーから発売され大ヒットしている。この製品の販売記録は、一般的なヒット商品の20倍（シリーズ全体で130万本）にも達しているという。

商品名称は『ネジザウルスGT』、正に販売量も恐竜なみというところであろうか。発売当初の2009年には「グッドデザイン賞」「DIY協会 会長賞」を受賞以来、毎年数々のアワードを受賞。たかがプライヤーと侮れない。工具の巨人、いや「恐竜」だったのだ。

くわえ部に、微妙な角度をつけた縦溝を入れることで、従来品ではできなかった頭の低いネジも、外せるようになったのだ。現場の技術者様から、日曜大工を楽しむ一般ユーザーまで幅広く愛用されているという。

この商品開発に対して、実は秘密があった。それは『お客様の声』だった。



■社長は朝礼で、工具の話をしてきているようです。聞いてみましょう。

社長：ウチの店頭販売部で『ネジザウルスGT』という商品がたいそう売れているらしいな、部長どうなんだい。

部長：はい。これまでの商品とは桁

違いな販売実績を上げています。

社長：そうか、まさに恐竜的なヒット商品というところだね。僕も手に取って見たんだが、あれはペンチというのかな、それともプライヤーなのかい。いったい、どっちなんだろうか？

部長：社長すみません。あの商品は、

これまでの商品の範疇には入らず、あくまでも『ネジザウルス』としか言いようがないですね。

社長：そうか、そうか、どっちでもないということかな、ありがとう。先日、開発されたメーカーの社長さんのお話を、お聴きする機会があつてね、それが、実に面白い

本

だね。

リーマンショックのあと、販売が落ち込んで何とかしなければと、思つて、着目したのが「愛用者カード」だったそうだ。本田君、知つているよね、その愛用者カードって？

本田：（緊張気味に）はい、商品に

入っているハガキ形式のアンケートのようなものです。

社長…そうだね。その社長さんは、このご購入頂いたお客様が、感想等を書き込まれた内容を社員さんと洗い出されたということなんだね。お話によると、1000枚ほど集まっていたようだ。そのカードには、改善希望点として「グリップを握りやすく」とか「カッターを付けてほしい」など、確かにそのとおりということが、多く寄せられたというんだね。

そのたくさんあるカードの中に、5枚だけ「頭の低いトラスネジも回せるように」という意見が寄せられていたというんだ。

部長…たった、5枚ですか、少ない意見のようですが。微妙なところですね。

社長…そうだね、社内でもその5人のお客様が寄せられたご意見を、どう考えるかで議論が分かれたらしい。開発会議でも何回も検討されたというんだね。

社員さんの中から1人、そのお

お客様の声を実現できるという案が出てね、試作してみると社内外から「すごい、これならつづれたネジもいける」と好評だったというんだ。

誰もが思いつく改良は、メーカーとして当たり前。つまりお客様の感動や感激は呼ばないね。わずかな人しか気づかないことを活かしたからこそ、この成功につながったように思えるんだね。

我々の日頃の商売も、多数のご意見、大きな声は良くわかりますね。大事なのは、見落としがちで小さく、また少数であってもお客様からのご要望、ご不満をキチンと聴けること、そして改善することだろうと思う。(後略)

■営業部門の販売会議が始まりました。

部長…本田君、さっきの社長が最後に言いたかったことわかったかい？

本田…ええ、まあ、その…少しは…。

部長…本田君は、お客様から「高いから、安く」というところだけ聞いてくるけど、他にキチンと聞く必要があるということだよ。

あつ、それから角野君。君は、販売や、周りの人が、気づいていてもあまり普段、指摘しないような点や、少数派であっても取り上げるべき点について、耳を傾けられるようになってきたらしいね。

先日B町電気様の社長さんから、角野君にお世話になったという御礼の電話を頂いた。素晴らしいことだ。これからも頑張れよ。

角野…はつ。ありがとうございます。

部長がこんなに明確に褒めてくれたことに角野社員はびつくりした。一方、課長は心の底から喜んだ。

部長…販売数字と拡充検討は課長から宜しく頼みます。今月も数字はいくよな(笑)

皆は、部長の消費増税駆け込み需要で数字が上がっていたときから、

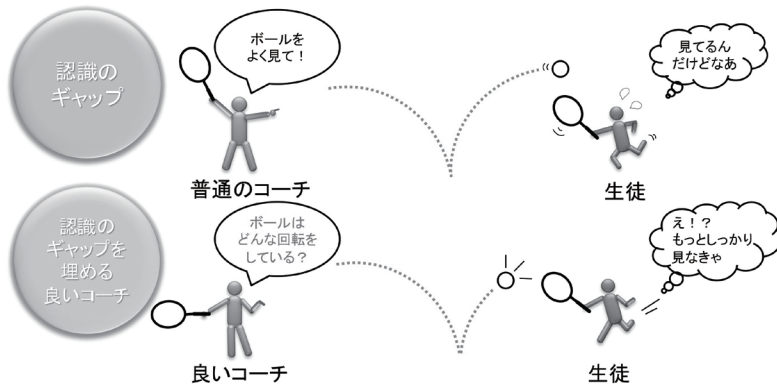
苦戦をしている今も、穏やかな表情で言われることに、かえって何故かモチベーションが高まるのを感じた。一通り確認が終わると課長が角野社員にこんな言葉をかけた。

課長…ツノちゃん、部長がさつき褒めてくれたことな、俺は我がことより、とても嬉しかったよ。今日は、本当に最高の日だ。

角野…ありがとうございます。課長…B町電気様の社長が角野君にお世話になったという話を、説明しようと思うので、みんな良く聴いて参考にしてほしい。

角野社員は、口を真一文字に結び、部長と課長に頭を下げるのが一杯だった。言葉は何故かしら出てこなかった。隣にいる本田社員は、あまりの感激で思わず胸が詰まった。

課長…テニスの話を例にとって、角野君がB町電気様で成果を上げて、社長さんに喜んでもらったという話を、させてもらおうか。



今日の課長はいつもより雄弁で、なにやらテニスの絵を皆の前に出して説明を始めました。

課長…あのな、テニスみんなやるでしょう? テニスはグリップをこのように固め、ステップはこんな感じで、ショットは…。

もう気分だけは錦織選手、いやジヨコビッチ…。
話の内容をまとめるとこうなりま
す。

《普通のコーチ》

①生徒がボールから早く目が離れてしまうのでラケットにボールが当たらない。当たっても最適なスポットでないの、方向がコントロールできない。

②コーチは生徒がキチンと見ていないのが原因なので「ボールを良く見るように」指示をする。

これ自体は間違いではないが、重要なことを見落としていることに気づいていない。

③生徒はちゃんと見ていると思っている。つまり技量がコーチより不足しているので、コーチから指示されているギャップが認識できない。
問題は「生徒がボールをキチンと見ていない」ことである。しかし、コーチが「自分と生徒の技量の差が大きいので、指示されてもわからない」ことに気づいていないことが、より重大である。

《良いコーチ》

①どうすれば生徒が、気づいてないことを認識し、行動を起こすかを考える。

②良いコーチは、生徒に「ボールはどっちの方向に回転しているかなあ」と質問をする。

③言われた生徒は、いくらゆっくりとしたボールでも速くて回転を見極めるのは難しい。だから「もっと、良く見よう」と自ら更に、ボールを良く見るようになる。どっちに回転しているかが問題ではなく、ボールを良く見ることを、生徒自身が気づき「ボールをもっと良く見なきゃ」と思い実際に行動するので自然に上達する。

課長…つまりだな、良いコーチとは、生徒が行動を変えられるような「質問」ができるかどうかだ。人間っていう漢字は、人と人の「問」って書くよな。この「問」がわからん人のことを「問抜け」って昔は言ったんだ。

会議が終わり、B町電気様の会議に向かう本田社員の運転する車の中で、課長が角野社員に話しかけています。

課長…ツノちゃん、俺は君が「普通のコーチ」からなかなか脱皮できないのでもどかしく思っていたんだ。だがな、とうとう君はもう立派な「良いコーチ」に近づいた。すごいことだぞ。

隣の席にいる角野社員は、手を固く握りしめたまま身動きすらできません。なんと課長の目には大粒の涙が溢れ出ているではありませんか。

課長…ありがとう、ありがとう…僕は、本当に良い部下に恵まれた。角野…課長…私はもう…すみませんでした…全部課長のおかげです。

【上司の背中】

みんなの親切を当たり前だと思ったら、感謝の気持ちは起こ

らない。だから「ありがとう」と応えたい。

上司、同僚、後輩から、周りの人すべてから受けている毎日の励まし、アドバイスに耳を傾けられない人間には、大切な「お客様」の本音が理解できるはずがない。

■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。

B町…え、それでは今日は私のですぬ〜その〜（何か緊張しているようです）

奥様…もう、じれったいと思ったら、あったもんじゃあない（怒）朝まで練習した通り、私の提案内容は、こうこうで、それには沢山の人の親切や、お力添えがあったって、さつさと言ったらいいんだから（笑）

B町…え、角野官兵衛に教えても

らった〜あの〜そのお角野君、アンタから説明してちょうだい、頼むよ。

角野…社長、やはりこれだけは自らお話をして頂かないと困ります。

B町社長が角野社員から教えてもらったという話は、『三つの質問解決法』でした。ポイントは、とてもわかり易い、シンプルなものでした。

《①どうしたいのか?》目的・ゴールを決める質問

・どこを目指すのかゴールを具体的ににする。

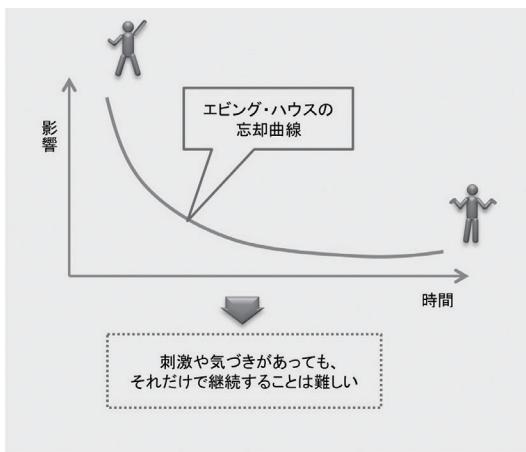
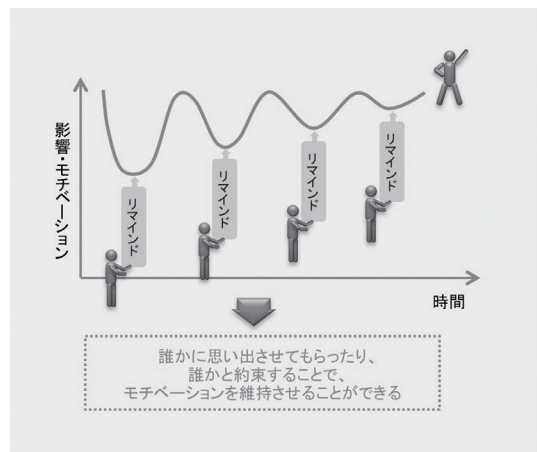
・「何故何故分析」は、過去の原因をつかむ手法。「どうしたいのか?」は、未来に対する手法。

・イメージを具体化すると、モチベーションが上がる。

・「できる、できない」ではなく、具体的に「どうしたいのですか?」という質問の中でより鮮明にする。

・B町社長のゴールは、社員と同様に提案して注文を頂くということ。

自らも、みんなと同じように、自力でやりたいものになった。



洗い出す。

・まず始めに、手がける事柄を、ひとつだけ選ぶ。

やりやすく、効果が大きいものを絞ること。

・これならできるところまで、小さく分解する。

・直ぐできる事柄を、一つ決めて実行してみる。

・B町社長の行動はまず自分の友人に声をかけていく。そして提案になげるといったことになった。

《③大丈夫か?》推進を確認する質問

・目標と現実を見比べてその差を確認する。

・最初の一步を踏み出すことを阻害するノイズを突き止める。最初の行動とゴールの間を埋めることが課題。

スタートできない「心のブレーキ」とも言える阻害要因を考えることにした。

・そこで角野社員はB町電気社長と共に、阻害要因といえる、ノイズの正体を明らかにしてみた。

・やれるかどうか不安。もしできない

《②どうするのか?》行動を決める質問

・そのために、やるべき事柄を全て

かつたら恥をかく不安。商品も提案の仕方説明もできないのではないかと不安が正体だと解った。

・ゴールは手の届く小さなものに、行動はより直ぐ実践できるものに変えて行動を促した。

・角野社員の戦略は社長の友人から注文を頂くのではなく、そこから紹介を頂くようにしてスタートしやすくした。その上で、担当の本田社員を週に1回巡回のお手伝いさせて頂くという環境を整備していった。

・障害要因で、やる気やモチベーションが下がりがかけた時に、「あのセッションを忘れていませんか」という声かけ（||リマインド）は、角野社員が担当するようにした。

B町..まあ、教えてもらったのは角野さんだったね。毎週一緒に行動して支えてもらったのは本田君。

2人とも、本当にありがとうねえ。

でも最後に課長がウチに来て、「社長、いいかげんにしてくださいよ。ウチの社員はまだいい。だけどね、社長、アンタの社員に恥

ずかしくないのかい？」と言われた時はね、さすがに参ったよ。本当に参った。

課長..そんなことを、私言いましたっけ？でもね、こちらこそ御礼を申し上げたいのですよ。

ウチの角野がB町電気様のおかげで、人と人をつなぐ大切なものを学ばせて頂いたんですよ。ありがとうございます。

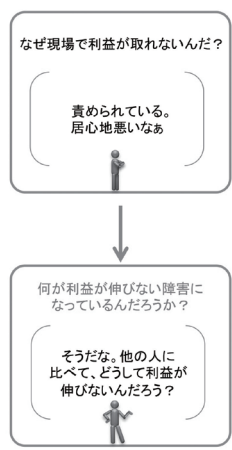
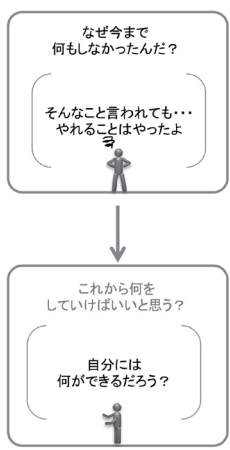
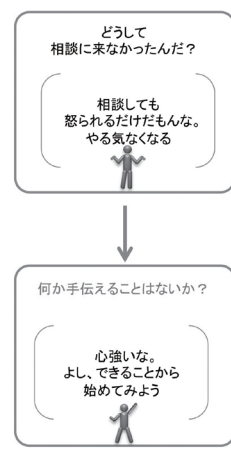
角野は、考え方とか、やり方がこれまでやや独りよがりのところがあつたんです。でも、今回のプロジェクトで、更に逞しい責任者に育てて頂いたと思つています。

B町..いやいや、御礼を言わないといけないのはこっちなんですよ。いやあ..◎◎電材さんのお二人には感謝してんですよ。

ウチの社員会議にもお二人に出てもらつていた時に、「社長の言いは社員やる気をなくしているのではないですか」と言われて、いやあ..、びっくりしましたなあ..(照笑)

奥様..そうだよ、アンタの場合は、

人をけなしたり、怒つてみたり、モチベーションつってヤツをうんと下げてんだよ。わかつてんの？



B町..角野さんから言われて初めて解つたんだ。ウチの社員の気持ちがあ..

不思議なことにみんなが同時に学ぶことができたようです。その詳細と成果は次号へと続きます。

【上司の背中】
真のコミュニケーションとは、『語られていない言葉』を、聴くことである。
そのためには、相手の心を察して、わかりやすく翻訳したり、要約したりしていく必要がある。
「上司の背中」から学ぶとは、聴く方に、キチンとした受容力や素直さがあり、五感をフル活用して、気づくことである。まさに学ぶ力が必要である。

〈続く〉