

上司の背中

いま、喫茶店業界が大幅に変わりつつある。サードウェーブコーヒーの台頭だ。一杯ずつ丁寧に入れられた薫り高いコーヒーのことで、マイクロ・ロースターとか、コーヒーの第3の波とも呼ばれている。

居酒屋、コンビニ、コーヒーマシンショップ等を含む外食系産業では、大手巨大資本が市場を席巻し、優良な個人経営の店舗が減少していた。しかし喫茶店業界では諸外国も含め、個人経営の良さを前面に出した高品質な商品やサービスが、顧客に高い評価を得たのだ。

過日、ハンバーガーチェーン店の異物混入で、けが人まで出ているにも関わらず、公表の義務はない、自社の判断は間違いがないと、テレビカメラを通じて役員が、全国に発信した。今後、『お客様の声なき声』を無視するようになるかは、やがて明らかになるであろう。優良な喫茶店が受容された背景には、こうしたことへのある種の回答が見えてくるのである。



■社長は朝礼で、仕入れ先の話を読んでいるようです。聴いてみましょう。

社長：先日、あるメーカーでモノ作りを永年担当されていて、工場長から海外生産拠点の社長をされていた方の話を聞く機会がありました。

た。部長も同席してもらったので、あとで具体的なところをお願いしますね。

部長：はい。かしこまりました。社長：我々の会社はメーカーさんが作った商品を売らせて頂いているのですが、作る方の話はなかなか聞けなかった。でもお伺いしてみ

てモノ作りには、営業の我々の世界との共通点があつて、とても驚きましたね。

まず第1は【固有技術】だね。商品を開発したり工法開発をしたり、専門技術とも呼ばれ、設備や金型までに組織としての考えていることが宿るのだそうだ。まあ、

開発力や商品力を支える縁の下のベース部分だね。

第2は【管理技術】ですね。生産力を上げ、品質を向上させる管理・改善・保全などの現場関連の組織機能で、これは他の会社や業界でも通用する汎用技術のことらしい。

第3が【マネジメント技術】だね。運営力というか、実行能力そのものですね。組織の管理・監督者は、保有している2つの技術を上手に、発揮して組織としてのパフォーマンスを最大にすることが出来る技術とのことでした。

ところが、これを我々の電設資材商社の営業に置き換えてみると、これが不思議なことに、ぴったりと合うんだね。

みんなは聞いてはいるものの、メーカーの技術の話がいきなり、当社の営業と同じと言われてもなかなか釈然としません。

社長…そうだね。普通に考えたならメーカーさんの商品を作っている工場と私達の営業が同じだとは思えませんか。3つの【技術】という言葉を営業系の言い方で【スキル】と置き換えてみたらどうだろうか？

第1は【固有スキル】だね。その個人、つまり角野君なら角野君、

本田君なら本田君個人が担当しているお得意先様や、取り扱い商材から独特の考え方がありますね。また仕掛けていく商材により、商品知識、背景、技術情報や、補助金などに対して、どのように取り組みむかで、異なった専門的スキルが蓄積されてきますね。

第2は【管理スキル】ですね。お得意先様とか商材に関わることなく、当てはまるスキル。その汎用性の広さから異業種でも通用すると思われるスキルだね。

例えば、顧客管理、訪問管理、受注残管理、お得意先様接遇管理、在庫管理、日足管理、重点実施事項の方針管理などが思いつきますね。仕事を効率的に成果につなげるために必要なやり方、手法ですね。角野君はこの辺りは得意なところだね。

最後に【マネジメントスキル】だね。まさに前の2つのスキルがあっても上手に使わなければ、全く意味がないという意味で、実行スキルとも言えるね。固有のスキ

ルと管理スキルを組合せ、バランス良く、状況を素早く判断して商売をさせて頂く運営力の原点だね。こうして考えてみると、技術製造は商品を創り上げ、営業はお得意先様との間の信頼を創り上げる。そのプロセスにおいては、抜けや漏れがなく、また対応力で皆様喜んで頂くと、利益を生み出すことができる…ということなんだろう、本田君わかったかな？ どうだい？

本田…良くわかります。利益はお客様の信頼をもとにして、手順が過不足なく適切で、成果が上がるから、結果として利益を頂くことができるということですね(汗)

社長…うん、いいネ！課長と角野君の日頃の指導が行き届いているね。ありがとう！

本田…あの…。受け売りなんですけど(大汗)

課長と角野社員は社長に黙礼をした。角野社員は後輩の本田社員が、ここまで育ってきたことが誇らしく

実にうれしいことのように思えた。部長の眼差しは、逞しく育っている。その二人の社員を優しく満足げに見つめていた。

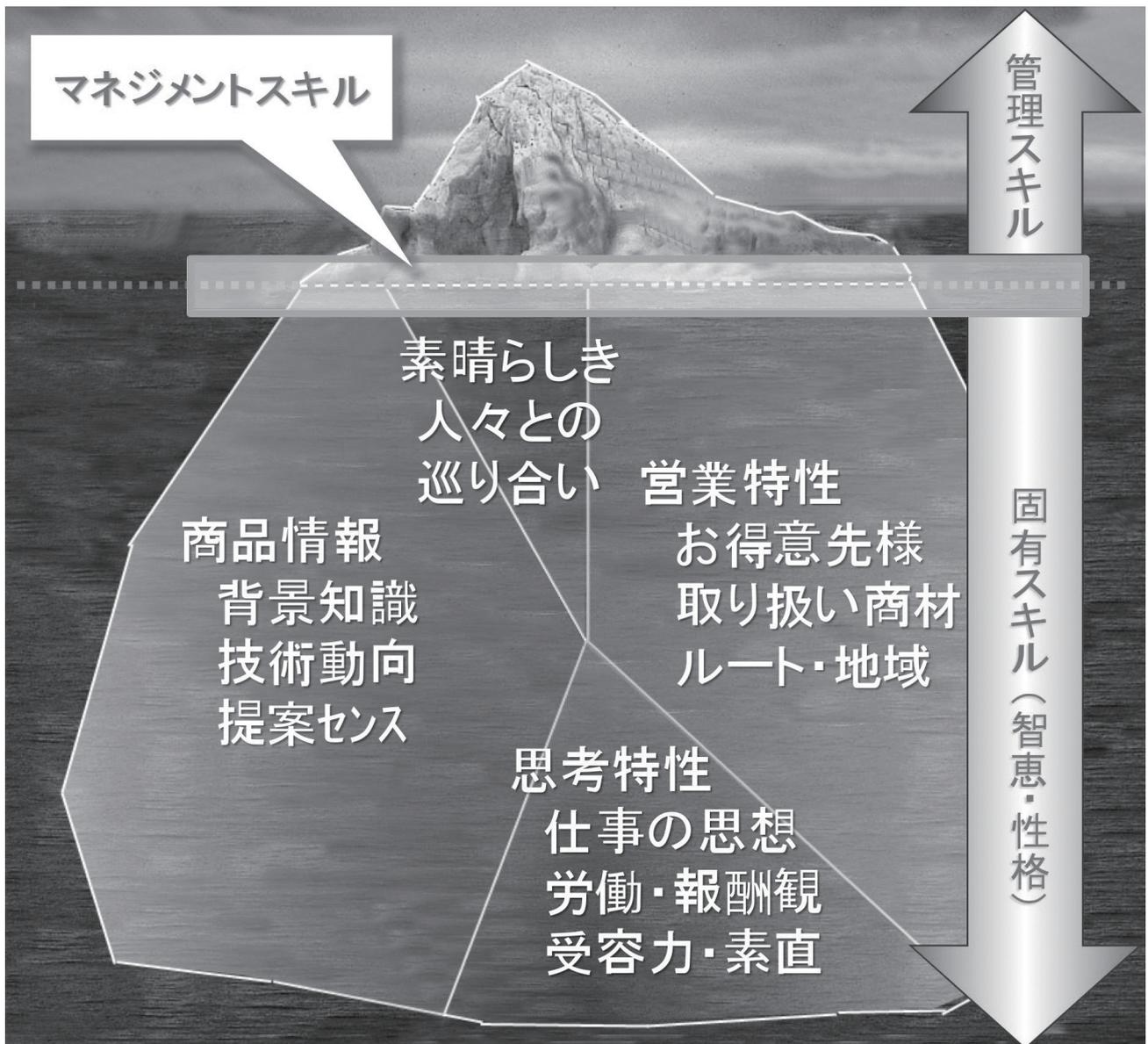
社長…部長、すまないけれど後は代わって説明してくれませんか？

部長…はい、承知致しました。社長と一緒に先日お話を聞いて、私なりにまとめてみました。プロジェクトの電源を入れてくれませんか？

営業における、3つのスキルを図示(左頁参照)するとこのようになりますね。氷山のように、新たにどんどん積み重なるのが【管理スキル】だ。

仕事を効率良く、また売上を上げるための目標と実績を確認したり、問題点を明らかにしたり、対策を考えたりするための帳票作りと違ってくれればいいと思います。

これは重要なんだけど、所詮氷山の一角という言葉があるけれど、とても大きなかたまりがあるんだ



ね。これが【固有スキル】なんだけれど、普通変えづらいと言われてる性格や、経験により培われる智慧などで形成されている。

この図に示したように、内訳は様々で複雑多岐にわたっている。何せ一番下に位置している部分が船でいうと錨いかりとでも言うような、物事をどう考えるかという思想なのでなかなか変えるのは難しい。ただ、角野君が最近つかみかけているように、鉄のように固く海の奥底にあり、光も届かぬような部分が、少しずつ変化することがあるよね。角野君、どうだい？

角野：ありがとうございます。ただ私はまだまだ未熟で、修行中ですから。

部長：修行中か…まあ、いいか。良き仲間との巡り合いが人に気づきを与えたり、間違いを悟らせたり、いわば『やる気スイッチ』にあたるようなものだ。上司や、先輩から教えられ、また時には注意をされたり、励まされたり、まあ、いろいろあるのだが人間は自分が

変わろうと思えば、いくらでも変われる。それは鑑かがみ、つまりお手本とする上司や先輩、また時には同僚や後輩からも学ぶことができる。

学ぶと言っても教えてくれない場合も、『あの人のようになりたい』と強く思って、その人の息づかいまでじっと観ていると、自然に考え方や行動までつかめるよね、みんなはどうだい？良い上司や、先輩がいらないという場合には、お得意先様がその担当者の鑑になりませぬ。いいよね、売上や利益はその担当者の日頃の活動の良し悪しのバロメーターといったところかな。

最後に水面あたりに位置しているのが【マネジメントスキル】で、これは実行スキルなどと言われるように、いくら優秀な固有スキルがあり、優れた管理スキルで管理しても、行動をしなければどうしようもないよな。

この実際にまずやってみる。ここが非常に重要なんだね。固有スキルと管理スキルを上手い具合に

使うように、部下や後輩をサポートしたり、そうだね、やる気スイッチをONしたりすること。これこそが上司や先輩の仕事なんだよ。

具体的に言うとな、その人をどうしたら動機づけることができるかを聴き出す会話時間を上手に作ることだね。個々の人にある『やる気スイッチ』は何処にあるかを探し出してあげることが大切なんだね。そしてその人のまだ眠っていて、使われていない素晴らしい能力を引っ張り出して欲しいんだね。

ただやみくもに、頑張れと言っても、どう使うか解らないので、新たにミッションやプロジェクトを与えて、自然にチャレンジするように環境を整える事が大事なんだね。

挑戦しろ、チャレンジしろと言っておいて、失敗をすると、何故失敗したと、失敗した本人の責任追及だけするような上司はウチには要らない。むしろその失敗から学ばせて、本人の成長と次のステ

ップに繋げて欲しい。だから管理スキルと固有スキルの間に位置し、実行することで見えてくる問題解決をキチンとやり、固有スキルを育てて頂きたい。

だいたいね、高い目標にチャレンジしようというのはね、失敗をしると言っているのとはほとんど同じなんだよ（笑）いいかい、失敗の数だけ成功があるんだ。みんな、頼んだよ。

■【上司の背中】

学ぶということは、何かを実際に実行しなければ得られず、行動の後で質問して確認が必要なのである。

①我々は何をやるうとしていたのか？

↓目的の明確化、目的と手段が入れ替わり防止

②実際には何が起きていたのか？

↓事実を集め、問題点の明確化

③何故、そうなったのか？

↓原因から真因の特定、明確化

④次回迄に、なすべきことは何か？

↓どうしたら良いのか、対策の策定と共有

■B町電気様の会議室では提案営業の成果が発表中ですが、B町社長は苦戦中のようです。

奥様：はい、はい。時間がもったいないから、早くやつちやいなさいよ。（怒）

B町：これから、言うつてえの。

（笑）お前さんに言われると、なんつゝのかなあ、やる気つてもんが、なくなるんだよなあ（笑）。俺は俺だ、俺の道を行くんだつてえの（怒）。

奥様：皆さん悪いねえ。昔からなんだけど、大事な時つていうといつもこうなんだよね。アンタてばさあ、しつかりしなさいよお



(笑)。

B町…その、なんつくか、角野さんから、知り合いに話をまずしようって、俺のゴルフ仲間が一番話を聞いてくれそうな、ヤツのところへ行ったら、『ウチは、そういうのは間に合ってます』って言いやがるだ。で、会社で考えてたら、ちょうど角野さんとポンちゃんが来て、『その友達の友達を紹介してもらいましょう』ってな話になって、いやあ、それからとんとん拍子よ。

奥様…アンタがやったんじゃないのに、偉そうに言うんじゃないわよ。B町…一番の友達が外れだったんだが、ソイツの親友がね、ガソリンスタンドやってんだよ。ヤツに電話してもらっていたんで、『ヤア、どうも』って感じよ。前の電力自由化、2005年だったっけ…その時に低圧引き込みから高圧に変えていたお客さんだったんだよ。

でも、電力料金がその後にながって、大変だったんで、まずLE

D照明の提案をして受注ね。それから現調に行った時に、エアコンの室外機が南向きの屋外に設置されているのでイエローカードよ。『こりゃあ、電気代上がりま

すよ』って、すだれがけして、天気の良い日は昼過ぎには水をかけてくれて頼んだんだよ。喜んでさあ、これが(笑)

ついでに全面ガラスに遮熱フィルムをはって、エアコンの設定温度を1℃変えることを勧めたりしたら、恐れ入谷の鬼子母神とは、このことだよ。仲間を紹介してやるっていうので、いやあ、やってみるもんだね。

角野…僕も気がつかなかったのですが、社長は最初のうまくいっただが、ソリンスタンドの省電力データを実際に子メータで計測し、それを設置後に、オーナー様にご覧に頂いたからこそ、ご信頼を頂いたんです。先ほどのお話にもありませんが、現調して費用のあまりかからない提案を次から次へとするの

た。B町…角野官兵衛殿、あまりおだてるなよアハハ。もう俺は、木に登っちゃうよ、ホントに(笑)奥様…そうよ、そうなのよ。近頃機嫌がいいのは、まあいいんだけどさ、ちよつと調子に乗ってるっていうか、アンタ駄目だよ、皆さんのおかげだよ。わかってんのかい？

角野…もう1つ、びっくりしたことがあるのです。最初に実測データを、名前など個人情報消して、次の提案書に使っておられるのです。そして伺いされたお客様の

ご要望や、平面図や、パースなどキッチンと顧客カルテにしておられるのです。

一同…へえ。そんなこともあるんだ(驚)奥様…アンタ、やればできるじゃないかあ(泣)角野さん、ポン

B町…さっきまで怒っていたアカオニが泣いちゃったよ。でもねホン

トに、ありがとう(泣)角野…さあ、皆さん、次のステップに進んでいきましょう。これからが本番ですよ(笑)本田…宜しくお願いします。

■【上司の背中】

相手のまだ使われていない『未知なるスキル』を引っ張り出せるかどうかで、人間の力量は決まる。

無理矢理、こうしろ、ああしろと言うのでなく、一緒に考え、気づくようにし、小さくても良

いから成果を上げるチャレンジをさせることが非常に大切。何故なら最初はうまくいかないことが多い。しかし、この失敗から何を学ぶかによってスキルが、どんどん身につくことを、お互いに実感し自信をつけることが基本である。

〈続く〉