

上司の背中

売上と粗利（荒利）と回収という経営目標の管理はどの組織でも必須条件である。ただ、その管理の方向が少し異なるようである。それは結果数字の管理を重点にされる場合と、併せてその目標達成のために考え抜いた日々の行動目標を、個人毎に管理して当初の目標を狙う場合の二つである。

前者を『結果目標管理』と呼ぶことにすると、お得意先様や周囲の環境により、自分ではコントロールできない様々な条件が絡んでくる。後者の『行動目標管理』は、「目標」を達成するために日々実践する順序立てた行動（努力目標）を、自分自身でコントロールすることが重要になってくる。

むろん『結果目標管理』は重要であるが、成果を上げるためには『行動目標』の立案と実行が更に重要であろう。まさに「自分との約束」である毎日の「やるべき事柄」は、見積・配達・電話等で忙しいからできなかったなどという「言い訳」は一切通用しないのである。自分ができる行動目標を立てて、忙しい中でも「やればできる」というマインドを醸成させることが組織の最重要課題ではなからうか。



■社長は朝礼で女性と男性の「脳」の話を読んでいます。どうやら総会での講演のようですね。

社長：先日、組合の通常総会で「男

と女の脳科学」という講演を聴いたんだが、実に面白かった。本田君も

このテーマには興味あるよね？

本田：はあ。僕の場合は、ないと

いうとウソになりますから(照笑)

社長：アハアハアハ。素直でよろし

い(笑)僕はもう少し若い時に聴いていたら、人生が変わったんじゃないかと思うけどね(全員爆笑)

女性の「脳」は「共感する心」が持

ち味で、相手のことを「察する力」が

豊富だということだね。それに比べ

男性の「脳」は空間認識や、分析し

て戦略や理念を創りだす力に優れているという話だった。(※)どちら

が優れているかでなく互いに補うこ

とが大事だね。

ある新聞社の調査によると女性

にとつて「夫のムカつく一言」の2位

が「言ってくれればよかったのに」で、

3位が「何、怒ってんの？」だそう。まさに男性は、普通に家では言いそ

うなフレーズですよ。(※)

実は僕自身の話なんだけど、昨夜帰宅して夕飯を食べてテレビを観ていたら、家内が「風邪を引いて具合が悪い」と言うので、「医者に行つたの？」と訊ねると、黙っているの
で、「具合が悪いのなら、言ってくれば、皿洗いくらい僕がやったのに」
これが、いけなかったんだ。更に怒つたように見えたので「何、怒つてんの？」と声をかけの、本当にもう最悪(笑)

こちらとすると、親切心から出た表現と思いきや、逆に家内を完全に怒らせてしまい、あつという間に遠い昔の話まで引つ張り出してきて、要するに「アナタはいつも人の気持ちを察しない」とお冠なんだよ。いやあ、参ったね。講演会の時は隣の社長さん達と大笑いしながら、良く勉強したつもりが、女性をムカつかせる言葉を連発。なんとも、大きな墓穴を掘ったもんだ(笑)

女性の皆さんに一つお願いがあるんだな。察してナンボという話は良くわかった。しかし、ムカつく前に「こうして欲しい」とか「こは、こ

う直して欲しい」と一言でいいから少し丁寧に説明をしてくれると助かるんだ。何せ男性諸君は、私同様にみな「察する力」が少し弱いので頼みますよ。ちゃんと、言うことは聴きますからね(笑)

(※) 黒川伊保子著『キレる女 懲りない男く男と女の脳科学』ちくま新書刊
(※※) 同書 p70 第1位は「俺は働いているんだぞ。誰のおかげで食えてるんだ」という論外の台詞でした。

■電材での朝礼で部長が社長の話を受けて話しています。どうやら部長もご自宅では同じことがあるようです。すね。

部長：皆さん、おはようございます。社長のところとは少しちがうが、うちのカミさんが「あなたって、どうしてそうなの？」と答えようとしても、答えることができない質問をするクセがあるんだ。
課長：部長、そんな時は、どうされるんですか？
部長：アハハ、さわらぬ神にたたりなしてね、「いやあ、申し訳

ない。ホントに俺ってダメだね。ごめんね」と最初からキチンと謝るよ。これって、クレーム処理の基本だろう(笑)

ただし、お得意先様には、女性の「脳」がもっている素晴らしい『共感する心と察する力』を活用して欲しい。当社の女性営業社員がそうであるように、お客様の話を全身で聴くことから始めてくれ。すると、安心して様々なことをお話し頂くことになる。その中から本音をつかめる営業を展開して欲しいな。

全員：ハイ、わかりました。

■【上司の背中】

後輩や部下が相談に来る場合、最初は不満や問題を言う場合が多い。しかし『共感する心と察する力』がない上司や先輩は、ここで我慢することができない。

愚痴と勘違いし見当違いなアドバイスをしたり、最悪の場合

は叱つたりしているケースが、増加しているのではないだろうか。

実は、これはその後が続く『不安なこと』を相談する前置きにすぎず、最後まで良く聴いているとキチンと相談事が出てくることが多い。

これが上司や先輩の人間力つまり『器』の大きさにつながる。後輩や部下は、不満や愚痴を聴いてくれる上司、先輩だからこそ安心して本当の相談をすることができるといふこと。それが『腹』を割って話しをすることができ、心が何故か暖かく軽くなる。

前半は『共感する心』で話を十分に聴き、後から出てくるであろう本音があることを『察する』ことが一番重要になってくる。

生まれ持っていない「男」「女」脳を後天的に身に付ける

ことが精神的な成長の秘訣なのである。

■B町電気様の会議室では提案営業の成果発表会が開催。今日は角野社員が話しています。

角野：社長様と奥様から事例発表のご要望を頂きましたので、私の担当させて頂いている家電店様のお話をさせて頂きます。

今日は特別にA町電気先代社長様、若社長様をはじめとして数社の工事会社様が同席され、真剣な面持ちで聴いています。

角野：今日お話しする家電店様は、数年前に大手量販店様が近くにできたので価格差が大きく販売不振に苦しんでおられました。

そんな時に社長様からどうしようかというご相談があり、毎日のように伺いすることになりました。

た。

価格差、在庫量、営業社員数、品揃え等を考えるとそのお店にはあまり勝ち目がないように店員の方には見えたのでしよう。

お店にお邪魔させて頂いている時に、あるご夫婦が来られてこんな話をされました。

「あの量販店で、安いというのでエアコンを買ってみたんだが付けてもらったのは良いが、翌年の夏に室内の配管から水が漏れてきて大変なことになったんです。急いでウチのカミさんがその量

販店に電話すると、メーカー名、品番、購入日、電話番号、住所を確認されたんだ。その上、メーカー窓口に電話してくれって言うんだね。更にご丁寧なことに、メーカーは今忙しいから、サービスの人間が行く迄におよそ二週間はかかるっていうんだね。

二人で困って、この電器店さんに駆け込んだね。そうしたら一緒に車に乗せて頂き、その足で修理完了。助かったよ、本当にありが

とうございます」

その時にこれだと思ってたんです。お客様の気持ちに寄り添っていないですよ。その電器店の社長様にお聴きしたら、お客様の購入された機器のメーカー名はもちろん、品番や、保証期限、取り付け場所がお客様ノートに記入してあるということでした。

そうは言っても相手が大手量販店様だから難しいと皆が思っていると不思議な話を始めました。

角野：実は、店員の方の価格や品揃え等で「かなわないだろう」という諦めに似た気持ちが真因でした。そこで、どのように対策を取れば良いかを社長様と考えたのです。

B町：さつすが、角野先生！で、どうしたの？

角野：社員さんにお話を伺ったら毎月のノルマが厳しくて、お客さんは沢山あるけど、どうしたらいいか分からないということでした。社長様にお聴きしたら、店員の

方が「行動をしない」事が課題だということなので『お客様お役立ち活動』をご提案しました。

それは売上目標を、どのくらい達成したかではなく、ご購入頂いた家電製品のメーカー保証が切れる直前で不具合がないかを訪問し診断させて頂く等の行動の変革です。

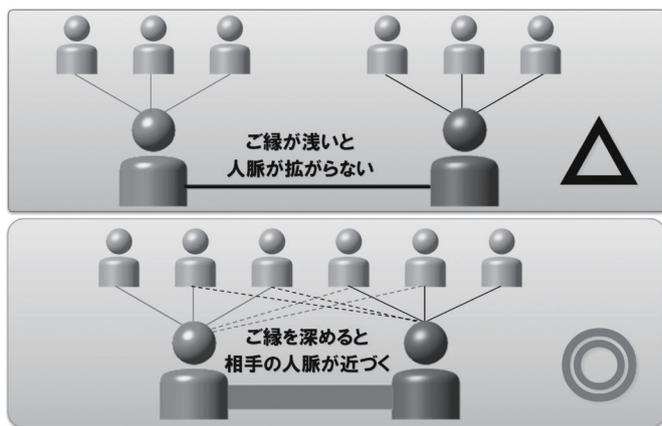
最初は皆さんが疑心暗鬼でしたね。でも購入頂いた一週間後には使い方、1ヶ月、1年後には定期点検という具合で進めました。

あわせてテレビやエアコンの乾電池残量確認、無料交換サービスや、手の届かない電球の交換からLEDへの交換ご案内、パソコンのアプリケーションソフトのインストール、ご購入を頂いたお客様にはお礼状を書き、記念品を贈るという、『行動する事柄に目標』がつけられました。数ヶ月毎に店員の方のランキングの発表でやる気を引き出しました。

このような『お客様お役立ち活動』を実施していると、数ヶ月で

不思議なことが起こり始めたので
す。

お客様から新規に他のお客様を
ご紹介頂けるようになってしまし
た。新規お客様のご紹介をたくさ
ん頂くプレミアム顧客様には2ヶ
月に1度お米をお送りするサービ
スを実施するようにしました。



先代・角野君、その紹介を沢山頂け
るお客さんってどんなふうにでき
てくるのかな？

角野…そうですね、まずお客様が喜

んだり感動したりした時に、何と
かその店員の方を応援してあげた
いという感じでしょうかね。人
脈を広くするのではなく深くする
感じですね。

ご縁が強くなるとより身近に感
じられ、ご近所からご親族まで、
お一人のお客様で何軒も新規のお
客様をご紹介頂いています。

上手な店員の方は上司の方も巻
き込み、自然にお客様が集まりま
す。そうでない方は、お一人で以
前のように忙しくされています。

つまり社内も社外も同じことで
すね。社内でも好かれて信頼されて
いる方は、自然に新規お客様の紹
介が多いですね。

奥様…ツノちゃん、その店員さん
は一人どのくらいのお客様を持っ
てんの？ 個人情報っていうの
は管理が難しいでしょう？

ご紹介を頂くって、すごいことよ
ね。社長、アンタ！ちよつと聴い
てんのかい？

B町…聴いてるってば、一人静かに、
目を閉じて今後の展開を考えてる

んだい(笑)それより話を聴こう
っていうの(怒)

角野…そうですね、店員様一人あた
りだいたい300〜500軒だそ
うです。個人情報管理は個人のパ
ソコンではなく、会社のサーバー
集中管理でアクセスした記録が残
ることになっています。訪問のた
びに店員の方がアクセスして確認
したり、インプットしたりしてい
ます。

ご子息様がコンピュータ関連の
会社に勤めておられたので、とて
も詳しいそうですね。

その時、A町電気先代社長が話し
はじめました。その目は、何故か遠
いところを見ているようです。

先代…今の話に悪いけれど付け足し
て話さないといけないことがある。
いま角野君が話していた家電店さ
んの社長が僕と同級生でね、いつ
も話は聴いていたんだよ。

店員はみな一生懸命やるのだが、
最後には「やっても無理、自分に

はできない」というように考える
人が多いんだ。ここを根本的に見
直し、全面的に協力して変えるこ
とができたのは、角野君、アンタ
のおかげだと、あその社長は心
底感謝していたんだよ。

角野…ありがとうございます。あそ
この社長とA町の先代社長が同級
生とは知りませんでした。

先代…皆さんは「掘り抜き井戸」の
話をご存じですか？貴重な水を得
るために、水脈まで掘りぬかない
と水は得られないよという話です
ね。つまり途中で止めると意味が
ないのです。

あその社長も、角野君も相当
苦勞したはずだ。一筋縄ではいか
ん。角野君が、あの店の前で、車
に乗る前に肩を落とすし、ため息を
つく姿を僕は何回も見ていた。よ
ほど声をかけようかとも思ったが、
彼なら大丈夫だろうとも思い直し
やめていた。

そして角野君は、人には眠って
いる能力や、まだ使われていない
部分が多いことに気づいたんだ。

そして角野君は、人には眠って
いる能力や、まだ使われていない
部分が多いことに気づいたんだ。

そして角野君は、人には眠って
いる能力や、まだ使われていない
部分が多いことに気づいたんだ。

角野君そうだったよね。

嬉しかったね。角野君が大きく成長したなと思ったね。人の奥底にある隠れた才能に光をあて仕事に活かせるようにしたんだ。

その気づきは、彼の視点を変えたんだ。ちよつと長めの脚立の上から見ると、少し大きさかもしれないが、世界が違って見えるよね。まさにあれだね。すごいね。

毎日忙しいと言っていた店員を、『忙しいけれど、やるべきことはやる』大切さを感じかせ、大手量販店の出現で底を尽きかけていた、心の中にあるポトルに勇氣と自信を注ぎ込んだ角野君は本当に素晴らしいと思う。



全員は拍手し、素晴らしい話の内容を自分達も、是非とも実践したいと、心から思った。

■【上司の背中】

人より才能が秀でている者は、自分のエゴが強くなりがちだ。自分の優れている才能は、人のために使う喜びを知ってほしいものだ。

人のために使うとは、本人さえも気づいていない隠れた能力を引っ張りだしてあげること。指示や命令ではなくどう行動するかを一緒に考え、相手の自己判断能力を上げること。そして、自信と勇氣を与えること。

〈続く〉