

# 上司の背中

かつて「モノ」を売るな！「体験」を売れ！や、安売りをするな！「価値」を売れ！と喧伝された時代があった。大手家電メーカーが赤字やリストラで苦悩している中、創業10年、社員50名の家電ベンチャー企業は、この発想でヒット商品を開発した。トースターが2万円台という高価格にも関わらず、昨年の発売以来半年で2万台も売れた。世間から受け入れられ、昨年様々な賞を贈られたという【体験】とは一体どんなものなのだろうか？

近くのスーパーで売っている普通のパンとチーズをこのトースターに入れる。差し入れた少量の水が蒸気となり、センサーがソフトウェアと連動する。チーズが沸々と踊り、パンがベーカーリーで焼き上げられた時に戻るような数分のドラマ。見ているだけで感嘆の声をあげ、誰もが食べてみたくなり、一口食すとパラダイスが訪れる。

その企業の社長は「究極のチーズトーストを食べてみたくないですか？」「世界一のバタートーストが毎朝できてきたら、いかがでしょうか？」と問いかける。感動を売るとするのは、やはり商売の原点であろう。

この企業の技術者は20名。そのうち14名は大手家電メーカーからの転職組だという。それまで経験のない分野であっても企画会議から参加させ、コンセプト創りから体験させることで、イキイキと働ける活動の「場」を与え、巻きこむことで楽しみや、ワクワク感という人に役立つ実感で、社員の情熱を引き出したのである。

■社長は朝礼で商売上とても大切な

「新3K」について話しをしています。聞いてみましょう。

社長…今朝は(株)JR東日本テク

ノハートTESSEI(通称テッ

セイ)という会社の話です。矢部

輝夫さんは、3K職場(きつい・

汚い・危険)をまるで、魔術師の

ように新3K(感動・感激・感

謝)に変えた。国内外のマスコミ

が取材に来て「7分間の奇跡」

と絶賛しているそうだ。最近では

旅行客が写真撮影するまでになっ

ただね。本田君、知っていたか

い？

新幹線が折り返して発車するま

での時間は12分間。お客様の乗降

に5分かかるので、差し引き7分

の間に、座席の下や物入れにたま



ったゴミをかき集める。そして座

席の向きを進行方向に戻し、窓の  
ブラインドを上げ、全ての窓枠や  
テーブルを拭き、座席カバー交換。  
そして、忘れ物や壊れている場所  
を確認したり、汚物を掃除したり、  
集めたゴミをまとめて出す仕事を  
短時間でやるんだね。

それだけでも頭が下がる思いな  
んだけれど、担当車両が入線する  
3分前迄にホームに到着し、列車  
が来る方向に整列してお辞儀をす  
るんだ。更に、清掃終了後もお客  
様に一礼する。私は何回も見てい  
るのだが、その光景は日本人の礼  
儀正しさというのかな、神々しい  
までの美しさを感じるんだな。角  
野君は、見たことあるよな？  
角野…はい、でもテレビの番組です  
けど(笑)

社長…そうか、実はここまでこれた  
秘密は三つあるそうだ。第一は、  
仕事場をお客様とスタッフがシー  
ンを共有する「新幹線劇場」とい  
う言葉だ。これは最初に誰かが言  
い出したフレーズを矢部さんがい

ち早く採用した。

伝えたい思いや価値観を、相手  
に伝わるように敢えて比喩的な表  
現にして翻訳できたことだね。こ  
こが実は難しいのだけれどね。

第二は、積極的な表現を使うこ  
と。スタッフには「失礼だが皆さ  
んは、社会の川上から流れ着い  
て今、テッセイという川下にいる  
でも川下と卑下しないでほしい。

皆さんがお掃除しないと新幹線は  
動けないのです。だから皆さんは  
掃除のおばちゃん、おじちゃんじ  
ゃあない。世界最高の技術を誇る  
JR東日本の新幹線のメンテナン  
スを、清掃という面から支える技  
術者なんだ」と矢部さんは常に言  
い続けたということだ。

第三は、目的や意図を明確に伝  
えること。「みんなの仕事は清掃  
業ではなく、サービス業なんだ」

「テッセイの商品は、掃除だけで  
なく《旅の思い出》だ。出会いを、  
感動というお土産に変えよう」  
ということ、制服を替え、スタ  
ッフの提案で「お掃除中」の案

内を「ご乗車準備中」に変更した。

「劇的には激しく変わることで  
なく地道な工夫や小さな親切、気  
配りや、さりげない心配りという、  
地味だけど積み重ねが大切なこと  
を示しているね。

※出典…矢部輝夫著「奇跡の職  
場」、遠藤功著「新幹線お掃除の  
天使たち」いずれも、あさ出版よ  
り刊行

■営業会議では、部長が提案営業推  
進上での課題解決について話しをし  
ています。

部長…我々の仕事では何もなくて  
も「結果としてうまくいった」場  
合や、「うまく行かなかったけど  
次は頑張ります」というその結果  
の原因は何かを考えない場合が出  
てくる。

そこには「結果は出ているの  
だから良いではないか」という、  
「しめしめ」といった雰囲気があ  
るね。逆に誰とは言わないが「頑  
張ります」と言うだけで、問題の

源流原因を考えず精神論にしてし  
まうのも困りものだ(笑)

さあ、今日からは予めグループ  
に分かれて活動してもらっている  
内容について目標と現実のギャッ  
プ、つまり【真の問題】をつかみ、  
対策を立て成果確認と再度の対策  
立案をする作戦会議をしてもらお  
うか。

角野社員のチームは、本田とその  
後輩、先輩①と先輩②の五人で形成  
されていた。実は、この数ヶ月にわ  
たり角野に暗い影を落としていたの  
は、この活動が空回りしていたこと  
だった。

角野…それでは、提案営業の成果に  
ついて話し合いを始めます。宜し  
くお願いします。

いつものことで、誰も答えない。  
角野と本田だけが話を進めているだ  
けなのだ。二人は先輩や後輩に討論  
に参加し、意見を言うように何回も  
勧めた。

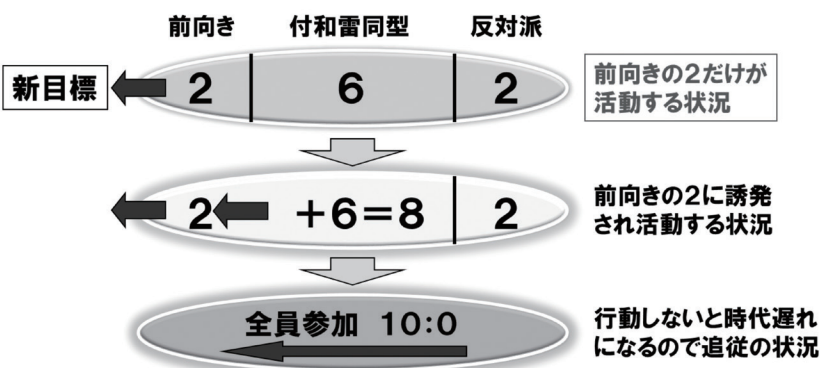
本田「A町さんと、B町さんの成果事例ばかりですが、推進案件が各五件ありまして、ほぼ受注確定です。目標は達成できると思います。角野「ありがとうございます。先輩①さん、②さんはいかがでしょうか？お願いします。」先輩①「話せ、話せというから言うけど、提案営業だとか、仕掛け営業っていうけど、件名を一つ決めれば良いだけの話だよ。」本田の件にしてもA町さん、B町さん以外はどうなってるの？おかしんじゃないやあないの。上の人に気にいられるようにしているだけとちがうのかな？」先輩②「なんかさあ、角野君の言っていることは、いつも精神論や理屈ばかりでさあ、自分達だけでやってくれよ。俺たちには関係ないよね。時間をもつたないからもう止めようや。」

その時だった。本田社員の後輩は、いつも何も言わないのに今日は明らかに違っていた。鬼気迫る形相で二

■心の三層構造「気質は変わらない」まず、その人の「価値観」を理解する。人は価値観を認めてもらうと「行動や態度」を自ら変えてくるもの。



(元モービル石油取締役で日本キャリア・カウンセリング研究会顧問 横山哲夫氏考案)



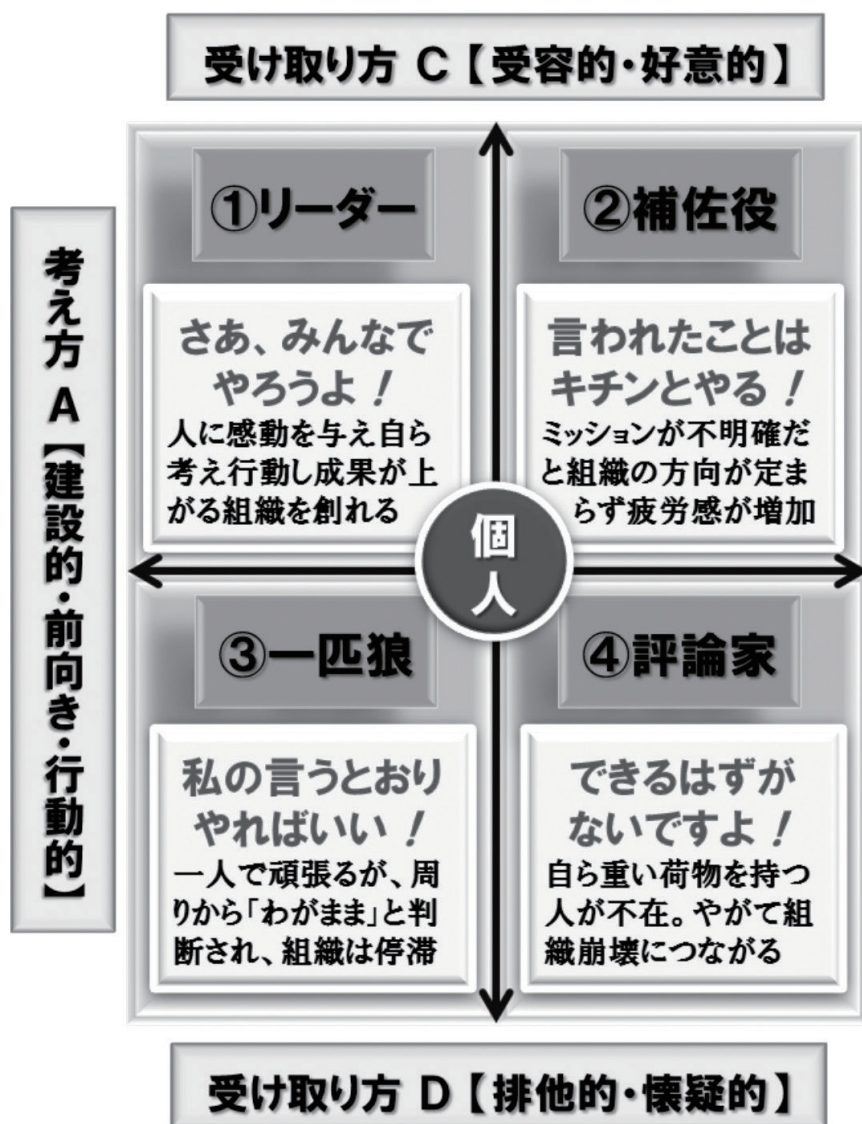
人の先輩に言い放った。後輩「僕は、角野さんや本田さんについて行きます。だって今回の話だって会社幹部が件名の新築需要は少なくなるから、組合の「POWER SAVING」を推進するんだってということなのに、この数ヶ月、角野さんを批判したり、

会議で発言しなかったり、おかしいですよ。許せないですよ。本田は後輩に対して心の底から、良く言ってくれたと感謝した。しかし、自分が言うべき台詞だったので、自分がかと思われて、気持ちが悪くならなかった。

部長「角野君、あんな、人の本質を変えようとしても難しいんだよ。そうではなく、君が二人の先輩がどう考えているのかを、まず話を聴き、そして「価値観」を理解してあげるところから出発したらどうか。」

「どんなに正しいことを言っている、他人の心は、将棋の駒ではないから動かそうとしてもそれは無駄だと思う。」

この絵(上図)を見てごらん。十人いると、必ず2・6・2に分かれる。という理論があつてね。何か新しいことをめざす場合も、まず君が本田君



の心をつかんだら、中間の後輩君が賛同したということだ。どうだ、わかるだろう？

角野：良くわかります。ただ、人の心をどうやってたらわかるようになりますか？

部長：そんなこと、僕にもわからない。ただし、人の心は固い岩のようには全く動かないものではないということだな。

常に両極端に振れるということだ。先輩たちは、たぶんどこかで

は件名だけでは、目標達成は難しいのはわかっているはずだ。しかし、やりたくないとか、やれないだろうと考えると、提案営業は会社方針だから、やりましょうというところに、あまのじゃくのように

んだ。そして、それぞれが絶えずせめぎ合っていると考えると、行動や態度は変わることがあることを、見逃してはならないね。

つまり、同じ一人の中に、それぞれの特性を持っているが、表に出て来るときには個人により強弱があり、これが価値観と気質の違いになっているんだと思うよ。

**考え方 B【否定的・慎重・思慮的】**

反抗しているのではないかな。

角野は自分の間違いに気づいた。人の心进行操作することなどできない自分が迷ったり不安になったりするように、もしかしたら先輩たちも同じなのかもしれない。ひよつとすると、解り合えるような気がしてきた。とても不思議な気分だった。

上図のように考え

方では、やらなければならぬ《A》に

対して、できない、

面倒だ、やりたくない

《B》と思えば、や

れと言われると反対

にできないと答える。

逆に今のままではさ

すがに時代遅れだと

もわかってる。

人の話や、情報の

受け取り方も、素直

にその通りだと受

け入れる《C》と、

本当かなあという

《D》の4つが一人

の心にひそんでいる

角野：そうじゃあないと思う。僕の力が不足しているだけだよ。しか

■部長指示で本田の売上低迷の課題解決を、角野と二人で始めたが、今日はどうでしょうか。

本田：あの、昨日はあんなことになつて、すみませんでした。

角野：そうじゃあないと思う。僕の力が不足しているだけだよ。しか



し後輩君が言い切ってくれたのが嬉しかったよ。

本田：仲間が増えたのは良かったんですが、先輩たちが言うのも、無理ありますね。

角野：そうだな、A町さんとB町さん以外は歯が立たないって感じだな。それと、どうしてうまくいかないのかを考えてみないか？

本田：そこなんですけど、何故かわからないですよね。

角野：A町さんとB町電気様は僕から引き継いだお客様。だけど、後のお客様はあの二人の先輩のお客様だった：でも何がちがう？

本田：あの二人の先輩も同行してくれるし、アドバイスも頂きます。

ただ、件名比率が高いですね。

角野：ポンちゃん、お客様自身の売上推移は知ってるかい？競合ライバルの担当者はどんな人？商売のやり方は？また、当社から売上全体ではなく、商品毎につかんでいるかい？注文を出してくれる代人の数は？

本田：いやあ。解らないですよ。

だつて営業や配達、電話対応で忙しくて（笑）それに販売計画はちゃんと作っていますから・・・  
角野：ポンちゃん、そこだ。販売計画を立てるのはいいけど、どこか机の上や、本の中だけになっていないかい？お客様の実態を知ることと、販売目標と実販数字が何故食い違うのか、そこまで考えているかな？

■「上司の背中」

角野と本田の「真因」探しのステップ②

・お客様の実態を知り役立ちを分析する

- 1) 完工高から材料仕入れ額を推計し当社の販売金額からインストアーシェアをつかむ事。また方針を教えて頂くことが重要である。
- 2) 件名店では代人様が何人いて、当社との関係性を分析して販売余地金額をつかむ

3) ご要望される期待値に対して充足しているか否か、問題の本質を客観的に分析する

・当社の政策、営業活動を客観的に分析する

- 1) 方向性は合致しているのか
- 2) 速さと営業品質や商品知識は充分か
- 3) タイミングは、お客様と合致しているか

・検証、修正、対策は適切に行われているか

- 1) 前任者、もしくは担当者の成果が上ったことで慢心や過信で目が曇り、全体最適を考えず自分だけ最適に陥っていないか？
- 2) 心の中にあるイメージや先入観に反する情報を受け入れたがらない態度をとったことがないか？また反省し、修正しているか？

3) 全てはお客様の先のお客様（お施主様や需要家様）の「ためになる」ことを前提として考えて販売ができていますか？

本田：角野さん、とても無理です。これでは売上はいくはずがありません。自分の甘さが全てに影響しています。

角野：課題があるということは、まだ売上が伸びる余地が十分にあるということだよ。もう少し良く考えてみようよ。

角野は今回の件で、本田社員の言動から「自分自身の弱点」を見出したような気がした。

（次号に続く）