

# 上司の背中

《数字なんて、どうにでも料理できる。信じれば、だまされてしまう》※

ステイブ・シヨブスの言葉である。もちろん数字は大事だが、会社を成長させ、利益を上げるためには、数字の持つ意味を絶えず探り出し、反復し、記憶してそれに親しまない限り、「数字を通して事実を読む」段階には到達できない。これは遠回りに見えるが実は一番の近道ではなからうか。つまりバラバラだった数字の断片がひとつに組合わさり、裏側にある真因が理解でき、あらゆる物事が見ようと努力しなくても、つかめるよつになる。

《次にどんな夢を描けるか、それがいつも重要だ》※

数字には信頼性や正確性という個性がある。これは数字に対する関心の深さにより決まる。更に「個々の数字」ではなく全体的な相関関係や推移を見ること。そして「あの商品が売れた・あの件名が受注できたから」という現在から過去を見るのではない。未来を見据え、例えば電力の自由化関連の数字は業界やお得意先様や、その先のお客様にどのよう

に話をしたら、ご理解を戴き、提案内容に「Yes」と言ってくることができるかという、営業革新や提案シナリオに活かされるべきであろう。だからこそ数字は「経営や行動の変革のシグナル」である。※出典：いずれも「ステイブ・シヨブス名語録」桑原晃弥著 P H P 文庫刊

■社長は経営検討会で今期方針について話しをしています。聞いてみましょう。

社長：皆さんを蛙に見立てるわけ

はないけど、この絵（A図参照）

は蛙を煮えたぎるお湯に入れると

飛び出して逃げてしまおうが、水か

らゆっくり暖めると眠るように茹

で上がるという話だね。このよう

な社員が一人もいないことを望み

たいが、責任者は注意して良く見

ていてほしい。

角野課長、いよいよ今日から課

長として頑張ってもらおうわけだが、

社員には即戦力なんて存在しない

よ。だから育てるんだ。解るよね、

頼んだよ。

社長は次にこんな絵（B図参照）

を見せて話し始めました。

社長：いつもお願いしているとおり、

一番大事なのは新しい年度のスタ

ートダッシュだね。それは力を蓄

え、満を持して練った営業政策を

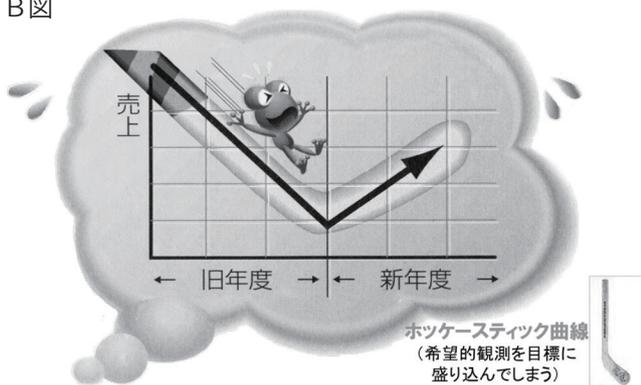
展開していくからであり、4月が

来たから自然に業績が向上すると

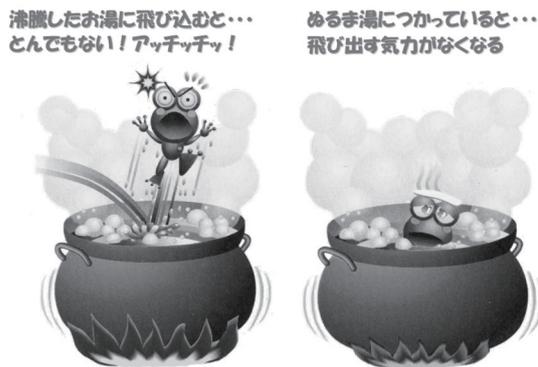
いうものではない。



B図



A図



「仕掛け」がなければ、当然だが成果は上がらないわけだね。電力の自由化とHEMSを繋げて説明できるチラシ作成や、省エネ対策から、省マネにつながる魅力ある営業トークを、営業所毎、課毎に作成して、実際にお客様やお得意先様に話してみても、その反省を踏まえて手直しをしていってほしい。

組合提唱で全国展開をしている「POWER SAVING」を仕掛けていき、軌道に乗せてもらいたい。成果と共に、どのように説得し、お得意先様に「このやり方はいいね」と喜んで頂き、成果が狙いどおりに上がるようにとり組んでもらいたいと思っている。

何回も言うけど、リニューアル等の「仕事創り営業」の売上比率30%を確保するという三カ年計画は、新設需要縮小が予測される中、みんなで議論して決めたことだよな。

角野には、二人の先輩達とどう折

り合いをつけていったら良いのか、また本田社員の売上低迷の歯止め対策の作成が心配事として頭をよぎった。

■会議のあと、部長が角野課長に声をかけました。どうやら、少し心配されているようです。

部長…角野課長、どうしたんだい？ 君らしくないな。何か、元気がないように見えるぞ。

声を掛けられて、少しくつむき加減に角野は、自分に言い聞かすように話し始めました。

角野…ありがとうございます。何と申しましょうか、私自身が今まで考えていたことが、少し間違っていたように思えてきたんです。

一人の先輩は、本田君のことを心配してくれ、的確な質問で少し気づかせてくれたようです。しかし、本田君の売上不振の真因は、私がキチンと教えなかったことが

一番の原因ではないかと、深く反省をしています。

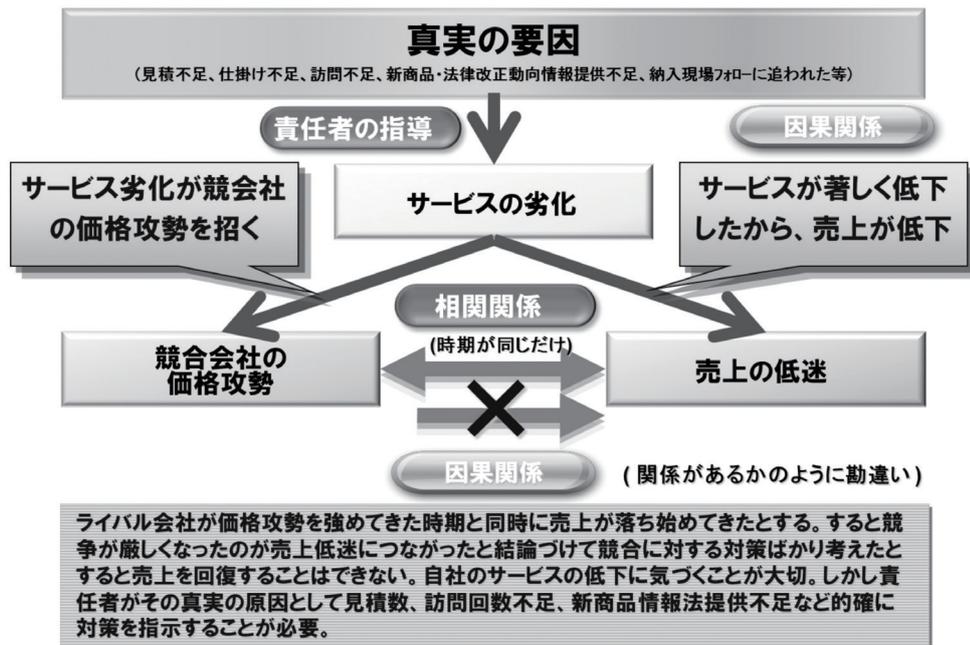
部長…それは、どうしてそう思えるのかい？

角野…はい、二人の先輩は件名が多いC町電気さんや、D町電気さんでは売上金額推移ではなく、見積をしたのに受注できなかった「失注件名」リストを、本田君と一つ一つ分析をしたそうです。

ある件名は、是非とも当社が受注したい件名なのに何故失注したのか？その理由を本田君は、価格が合わずに失注したと答えたそうです。そうしたら、受注した会社は、担当は誰か、見積提出後フォローのタイミングなどを、一緒に確認をしたということです。

私の担当させて頂いているお客様では、普通は難しい元請け工事会社様へ転換して頂き、提案による増販が得られました。また官公庁件名主体のお得意先様でも、営業仕事を積極的に役所に仕掛けて受注に至りました。更に、特殊ルートでは工場の設備担当として常





は思い当たることがあるのです。  
角野は本田社員の言う「他社の価格攻勢が強くて、失注」という報告に少し違和感を持っていました。  
売上低迷の原因は競合会社の価

格攻勢ではなく、的確な情報をタイムリーにお届けし、かゆいところに手が届くような察する力や、見積の正確さと速さというサービスの不足が真因ではないだろうか。

先輩①…いいけどさ、本田君はキチンと教えないと解っていない部分が多すぎると思いますよ。角野課長さんは、もっと自信を持って、教えられたらいいんじゃないですか？

本田…はい。角野課長、今日は先輩①、②のお二人にも入ってもらっていいでしょうか？  
角野…えっ。いいけど？  
本田…二人の先輩は、言い方はキツイんですけど、熱心に教えてくれるんですよ。この打合せにも出てしまいました。  
角野…へえ。そうなんだ。

角野…あっ、先輩①さん。本田君のことで少し相談に乗って頂けませんか？

角野…そうですね。ただ、電設件名のお得意先様は担当させて頂いた経験が少ないもので、あまり良くアドバイスができないのです。  
先輩①…ふん。角野課長さんにも弱点があるってことかなあ。でもね、件名については僕より先輩②さんの方がプロなんだけどなあ。

角野課長は平静を装いながら、心では難しいことになったなと思った。しかし、ひよっとしたら、このミニプロジェクトで電材二課として、みんなのまとまりが少しでも出ればありがたいとも考えた。

先輩①…なんだい、藪から棒に、大課長の角野さんから相談なんて言われるとすごく緊張するんだけどなあ。

角野課長には、いつも反発しているより年上の先輩に相談することに気後れしていたのだ。

角野…申し訳ありません。ただ、本田君が売上であまりに苦戦をしているので、お知恵を貸して頂ければと思います。

■部長指示で本田の売上低迷の課題解決は、今日はどんな展開になるのでしょうか？

角野…ポンちゃん、増販対策のミニプロジェクト会議やるのか？

角野…申し訳ありません。ただ、本田君が売上であまりに苦戦をしているので、お知恵を貸して頂ければと思います。

先輩①…ええ、僕はかまいません。先輩②…角野課長が言うから、話には乗るけど、最終的には本田君次第だからさあ、時間が無駄なだけだと思っけ。

角野…本田君の売上挽回に協力してほしいんです。少し時間を頂けませんか？

角野…申し訳ありません。ただ、本田君が売上であまりに苦戦をしているので、お知恵を貸して頂ければと思います。

先輩①…ええ、僕はかまいません。先輩②…角野課長が言うから、話には乗るけど、最終的には本田君次第だからさあ、時間が無駄なだけだと思っけ。

角野…本田君の売上挽回に協力してほしいんです。少し時間を頂けませんか？



得意先様だし、件名とか売上って「生き物」のようにその場で直ぐにパツとつかむことだね。

角野…それは、そのとおりですね。

僕は本田君に商売の基本というか、今現在何が不足しているのかを気づいてもらいたいと思うんですけど。

先輩②…また、お得意の精神論ですか？課長の背中には古い、精神論がべつとりと、くつついていてみたいですね。

先輩①…それは、言い過ぎだろう。角野課長は電材二課全体の売上を心配して、皆で考えようとしているだけだよ。

先輩②…つまりさあ、角野課長の心配しているのは、課の全体売上ではなく、自分の評価だけなんじゃないですか。僕は打合せがあるから、すみませんが出かけますから。

本田…先輩、僕のことでごんなことになってしまいすみません。課長はただ僕のことを心配しているだけだと思います。

角野…先輩②さん、打合せがあるのならお出かけ頂いて構いません。

売上の最終責任は全て私にあります。ただし、ご指摘を頂いたように自分の評価などを優先しているわけではありません。ここはどうしても解って頂きたいところなんです。

先輩②…（無愛想に）出かけてきます。

気まずい空気が流れていた。うまくいかないようなシナリオになってしまった。傍らを部長が通ったことに誰も気づかずにはいた。

本田…申し訳ございません。売上げがいつも未達で終わっている僕が一番悪いんです。

角野…ちがうよ、皆で考えれば良いアイデアも浮かんでくるさ。ねえ、先輩①さん。

先輩①…ええ、課長の言うとおりですね。三人寄れば文殊の知恵って言いますから。

角野…そのとおりですね。件名受注

については先輩①さんが良くわかっておられるので、教えて頂いていいですか？僕の方は市販での提案営業や工場・事務所のBEMSなど教えるようにしたいのですが、いかがですか？

先輩①…いいですね。その役割分担で行きましょう。本田君、良い課長に恵まれたな（笑）

部長…どうだい、具体的な対策はまとまったのかい。スピードと品質の両方求められるぞ。

■【上司の背中】

角野と本田の「真因」探しのステップ④

・件名を受注するサイクルがある

- 1) 競合他社より早く見積提出し、ネゴに入る
- 2) 情報をたくさんタイムリーに頂くためには信頼関係創りが

欠かせない

3) そのためには日常営業活動が非常に大事

・学習する環境整備こそ上司の仕事

1) どの件名を狙うのかは、そのお得意先様の全ての件名情報を熟知していること。

2) 営業のあとに情報の聴き方が適切であったかなどという反省会を上司と実施。

3) その上で、聞き逃したことで、思いちがいなど修正事項は翌日の行動に反映すること。

(次号に続く)