

上司の背中

《社員力を伸ばす・育てる 社員力を支える「基礎力を結合させる」② 成果をあげる真の力》

バス業界は車の普及や利用者の減少に伴い、赤字の事業者が大都市でも38%、地方では87%に達する。全国でなんと73%が赤字という厳しい業種である。この中、北海道で帯広市と13町村を営業拠点とする十勝バスは2011年に営業収入を40年ぶりに増収に転じ、その後も増収を継続しているという。業界初の偉業である。

野村社長は、父親が経営し苦境に陥った会社自身を投じ事業を継承した。戦略や戦術を策定したが、当初社員は「嫌だ」「無駄だ」「無理だ」と繰り返すばかり。その時、悩む野村に親友の言葉が刺さった。「会社は経営者の器以上には大きくならない。お前の会社がつまみかかないのは、お前の器が小さいからだ」それまで精一杯やっていたつもりだったが、大事

なことが見えていないのではないか、悪いのは社員ではなく自分ではないか。

社員に挨拶をしたり話をしたり距離を真摯に縮めた。そんな中で、社員から「営業をしてみましよう」と声がかかった。相手の心に届かなくても考えることの必要性を説いて回り、営業強化を連呼し続けたことに意味があったと実感した。中心部から離れた1カ所の停留所付近の300世帯を個別に訪問した。路線バスに乗っていない人ばかりで、気が遠くなるほどびっくりした。しかし訪問した7割の住人は、玄関の扉を開けて話をしてくれた。

更に驚いたのは、乗ってくれないお客様は「不便」だからではなく、前と後ろに二つある入り口のどちらから乗るのが、千円札でおつりは出るのか、そもそも料金もわからないし、どこに向かうのかもわからないと「不安」が本当の原因だったことだ。社員達の

当たり前は、お客様とはかけ離れていた。「バスの乗り方」「病院やスーパー等の施設は何処の停留所で降りたらいいか」を解説した「乗り方案内」や「目的別時間表」は直ぐに作成され配布した。小さな成果から、他の停留所、路線と拡大させ、まだ利用していないお客様を呼び込む地道な営業展開をしている。事業継承後13年目の快挙はこうして生まれ、継続している。(引用・出典：「日本モビリティ・マネジメント会議」十勝バス(株)代表取締役社長 野村文吾氏談、公益社団法人 バス協会資料他を筆者が加筆)



■営業部にあるラウンジのMN(※) 会議で戦略や戦術が成果に結びつくのには、何が必要なのか皆さんで話されています。聴いてみましょう。

(※MNとは、この会社では真面目な雑談の意味です)

社長：この間のセミナーに参加して面白話を聴きました。成果があるかどうかは、紙一重だということな

白い話を聴きました。成果があるかどうかは、紙一重だということな

B町：また難しい戦略とかが話です

A町：まずは、社長の話を聴こうじゃないか。

社長：静岡県富士市では、LED照明を使ったレタスの工場栽培が多いのですが、全国でも黒字経営の会社は19%だそうです。他の業種からの参

入が多いからですかね。

A町：国が補助金を出して奨励しても赤字が多いのは、一体全体どこが難しいのかい？

社長：水質や温度管理は、いま流行のIoTである程度いけるらしい。だ

しいのかい？

けど販売面では普通のハウス栽培より5割高い。夏に高原ものが出回ると、廃棄処分率が多い日には、生産量の50%を超えることもあり、黒字転換が難しいと言われているのです。

B町..難しいね、オイラには無理だなぁ(笑)。

部長..レタスは安い時には1玉100円くらいですよ。それに対して150円では、いくら安全と言っても家族の多い家では、この値差ではなかなか買ってもらえないですね。

角野..工場生産野菜の強みを、お客様にご理解頂けるのが難しいところですね。

社長..さすが角野君は鋭いな。実は同じエリアで同じような時期に参入した二つの工場の結果が大きく違うんだね。片方は3年間、赤字が継続しているけれど、もう片方は既に黒字転換のめどがついたという事だった。両方とも街中のスーパーに消費者向けに出荷していた。でも黒字になる方の会社の担当者は、納品しているスーパーで惣菜担当者が好んで使っていると知って、「あれっ?」と感じ

て、「何故なのだろうか?」と調べたら、「そうだったのか」と気づいたそう。そして、それらを直ぐに上司に報告したんだね。

B町..いやあ〜鈍感なオイラにはダメだろうな。

A町..でも困るのは、自分が鈍感であること自体を全くわかっていない人だね。その点ではB町さんは大丈夫だよ(笑)。

B町..褒められているのか、笑われているのか、さっぱりわからないよ。社長、早く続きを聴かせてちょうだい。

社長..はい。そのスーパーの惣菜担当者、この工場生産のレタスを使っていた理由は、虫の混入や菌の付着が少なく、お弁当などの加工食品に使いやすいという点です。「価格」ではなく「価値」の発見ですね。

A町..そうか、すごい話だね。でも、担当者がそこまで気づいたんですか?

社長..担当者は「これはいける」と思い、上司を連れてもう1回話を伺ったときのことだそうですね。責任者が更に踏み込んで、5割も高いけれ

どペイできるのかを確かめたのです。

つまり、レタス単体の商品価格ではなく、異物混入リスク排除工程を全部肩代わりした状況で渡せるというトータルコスト比較がポイントだったのです。また、この業界は人手不足なので効率的に安全安心ということが決め手になったという話でしたね。

角野..その後は、どのような展開をさせていったのですか?

社長..その講師の話では、スーパーの惣菜から食品加工業者、飲食店向けの卸業者に対しては、洗浄や消毒がほとんど必要のない利便性を訴求して広げていったそうですね。

やはり、その会社は目の付け所がちがうらしいね。エンドユーザーへは、冬などの一般ルートが品薄の季節には、レタスを使った美味しくヘルシー、しかも手軽にできる鍋物などのレシピを公開して販促活動につなげたという事だった。

B町..でも、不思議だね。皆様、思いませんか、もう1社は、そこにどうして気づかないの(笑)。

部長..そうですね、小さな「気づき」

からイノベーションは始まることの重要性を説いたのは、ドラッカーです。(引用..「イノベーションと企業家精神」1985年ダイヤモンド社刊) あつ、いま当社の気づかない人代表の1人が来ましたので、聴いてみましょう。本田君、ちょうどのいいところに来たな。

他の人なら気づくことが、どうして君は気がつかないのかな(笑)。

本田..また、いきなり無茶ぶりですね(笑)。わかっていれば気がつくのですが、日常生活でも「なんか変だなあ」と気づく時もあれば、全くわからない時もありますので、ちょっとハイ、その〜申し訳ございません。

A町..本田君は、入社以来のお付き合いだけど、最近は気づく度合いが増えたというか、思い込みが少なくなってきたように思えるよ。

B町..(満面の笑みで、うなずいた) そうそう。

部長..ありがとうございます。本田君は高速道路を自分だけが逆走している、周りの車が全部逆走している

と思うタイプだったよな。(拙稿第38回No.490号、平成29年8月号参照)

でも最近では、周りを見たり、想像をしたり、考えたりできるように少しだけですけど、良くなっています。全て皆様のおかげだと思います。心から感謝申し上げます。

角野課長は、今回所長に昇任した。経営幹部の期待の大きさをうかがわせるように、本社の3つの営業所長を兼務する総括所長を拝命した。実質的には部長に近いポストだった。

■角野総括所長は、若手社員育成に力を入れています。今日はこんな話をしています。

部長は角野の昇任に合わせ、常務取締役兼営業本部長に就任していた。今日は常務も会議室にいます。若手社員の部長が気になるようです。

角野…先日お得意先様と話しをさせて頂いている時に、「なぜ大事なことに気づかないか」ということがテーマ

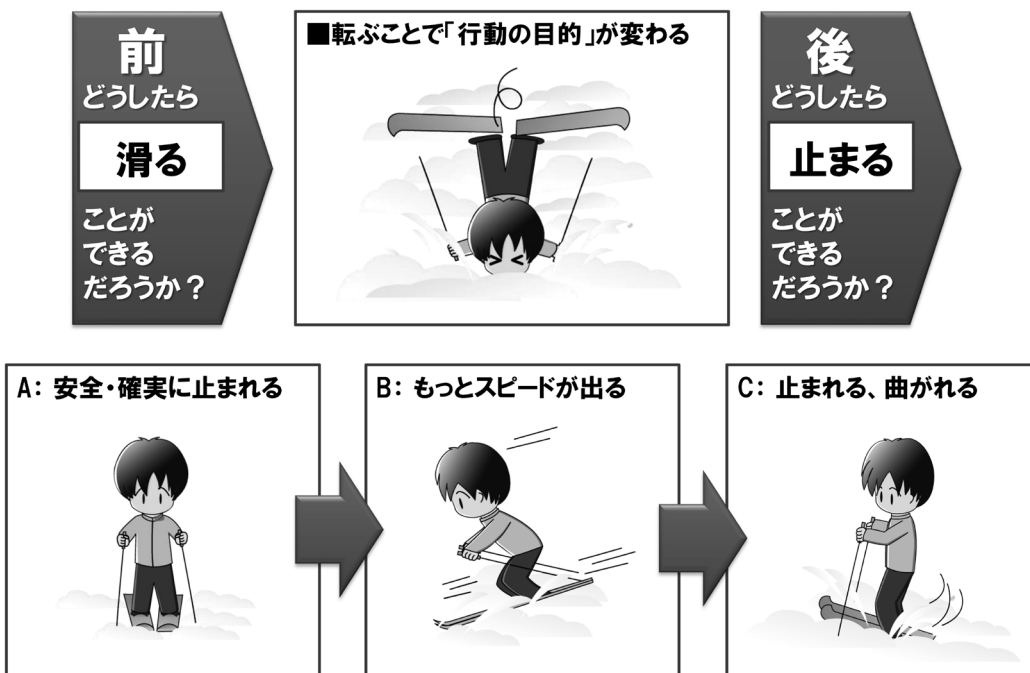
になったけれど、そのあとよく考えてみたら、「行動」がもとになっているような気がしました。少し説明してみますね。

初めてスキーをした日のことを覚えていますが。家族に連れられてスキー場で転んだ時、つまり結果が良くなかった時に目的が変わったのではないですか。転ばないようにするのは、滑ることよりきちんと止まれることが、最初に大切だったという気づきです。

もちろん教える人によつては最初から「止まる」ことを指導する場合もあるでしょう。でも今から思うと、AからBそしてCのように確実に止まれるからスピードが出せる。すると更に素早く止まれるから、方向が変わえられるようになるのではないですか。

最初、転ぶことで「行動の目的」が変わったわけですね。つまり我々の営業だとか、開発も行動して、失敗から「気づく」から結果として大事なことが学べるわけですね。(参照 ■ 図①)

■図① 気づくことは行動した中で失敗から学ぶ



転ぶという失敗をしないように、周りの人がいくら教えても、行動して転ぶということからしか、学べないことがあるということです。このバランスに気づくかどうか、

成長するスタートラインだと思うのです。そうすると、次はどこをめざすので成長自体が変わるといふことです。仲間や普通に滑っている人の中では、

うまい人なのか、更に人に教えることができるようなインストラクターをめざすのかで大きな違いがでてきます。つまり知識のように「わかっている・知っている」という段階と、行動して様々な周りの人から認めてもらう「やれる・できる」ということは別物になります。転んだことから滑ると止まるという両方のバランスを上手にとることが必要になるからです。

ただ、それを人に伝えたり、教えたりするのは更に難しいよね。『靴紐は結べるかい？それじゃあ、口でその結び方を人に説明できるかな？』（引用：エリヤフ・ゴールドラット著「ザ・ゴール」2001年ダイヤモンド社刊）更に、オリンピックのような大きな大会で、世界中のライバルと競うプレッシャーの中でも平常心を保ち、自らの実力を発揮することは、とても難しく難しいことだと思う。

このように、どこをめざすかで、練習内容や時間が激変するのではないのでしょうか。私達はビジネスアスリートとして、このように考え、自

■図② どこを目標にするかで実践内容が変わる



分自身を磨きあげていくことが必要になるのだけれど、みんな分かるか？

しかし、その全ては実践とコーチや周りの人から頂くエネルギーが基

になっていきます。毎日の仕事そのものが練習なのだけれど、やはり基礎練習や基礎体力はキチンとやらないといけないですね。(参照 ■図②)

こちら側から仕掛けていくのが苦手な人が多いので、提案営業や新規や休眠口座の掘り起こしや、拡売の話をしてしまおう。

部長…この話がとても重要なんだよ。みんなよく聴いて身につけてくれよ。営業はお得意先様の言うとおりにだけしていればいいのだろうと思ってい

ませんか。個人の力量でめざしている所がちがうのです。更に上をめざす必要がありますね。(参照 ■図③)

(出典：田辺聖子著『しんこ細工の猿や雉』1989年文春文庫刊)

営業には臨機応変や融通が必要条件で、これは相手の本音を導く扉です。しかし、こちら側のお願事項や、意図している事柄をご理解頂くことはまさに十分条件ともいえる訳で、その両方が必要なのです。

それを可能にするのは「愛嬌」です。一番重要なだけけれど、なかなか言

葉や絵や文字で説明できない部分です。「愛嬌」とは周りの人から好かれたり、認められたり、部下や後輩からは慕われたりすることです。

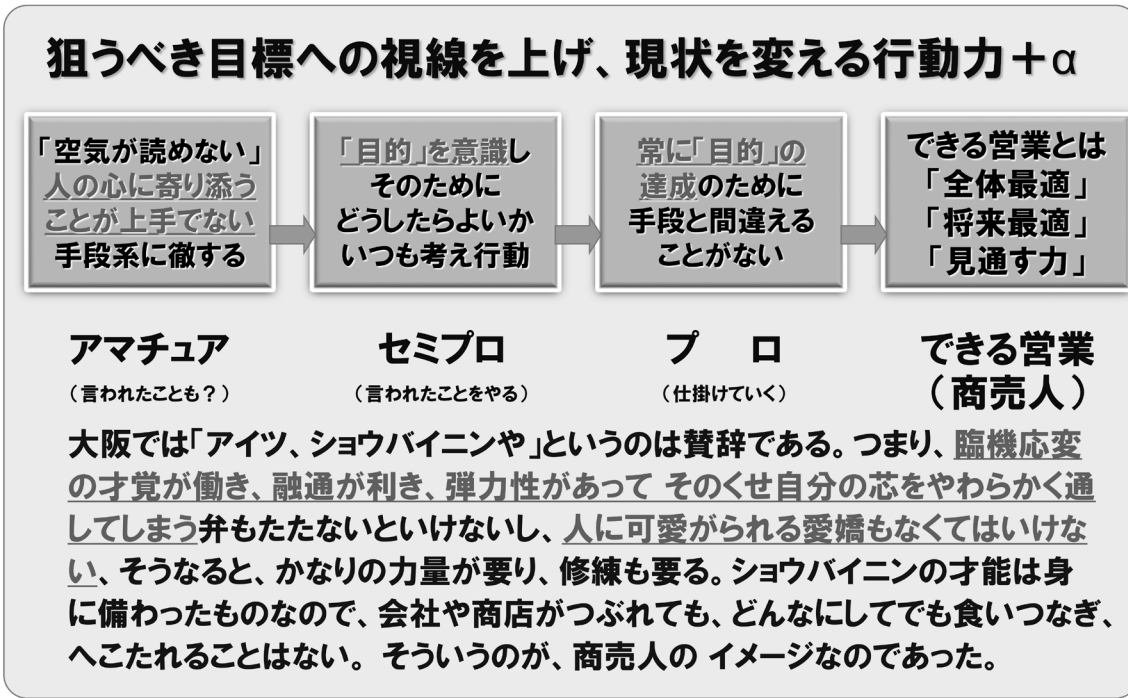
例えば、何事かがあり相手を激怒させてしまったときの「謝罪力」で考えてみましょう。本田君、誰かを立腹させてしまった時、どう考えてどのように行動しますか。

本田…はい、直ぐに謝ります。それと1人では無理な場合は上司や先輩と一緒に行って頂きます。あまり褒められた話ではありませんが。

角野…なかなか、いい答え(笑)なんだけれど、もつと他にはないのかなあ。

角野総括所長は伊達政宗を引き合いにい出して説明を始めた。天下人の豊臣秀吉を何回も激昂させているが、一番有名な小田原城の北条攻めに3ヶ月も遅れた時のことである。秀吉に謝るために出陣したが会ってはおらず、謹慎を命ぜられた。その時の使者の前田利家に「利休に茶の湯を教えて欲しい」と懇願したり、秀吉の御前には白装束でかけたたりし

■図③ 現状を変える行動力の原点



出典：田辺聖子著『しんこ細工の猿や雉』1989年文春文庫刊

たと言われる。人たらしで有名な秀吉は満座の中では、周りに自分の器が大きいことをみせるだろうと考え

たようだ。愛嬌と度胸を兼ね備え、人の心を察する力が抜群な証拠である。

角野…このように上司である秀吉に上

手に謝罪して許され、その上利休に茶の湯を習いたいと文化度の高さをさりげなく示し、提案もしているし、たかさも見逃さないですよ。

また部下にも謝る時には、自筆の手紙を多く書き、今も大事に保管されています。その数は戦国大名の中では群を抜いて多く、もらって感激した部下が家宝として代々大事にしたから残っているんだね(笑)。

(信長3通、家康25通、秀吉120通に対して正宗1,300通)

■【上司の背中】
「物言えば唇寒し秋の風」の現代版を考える

かつて、口は災いのもとと言われた。今はSNSや写真の流出の方が怖く感じることもある。しかし、人間関係がうまくいかない理由はあまり複雑ではないよ

うに思える。報告・連絡・相談の一言を怠った。心から感謝する言葉がない。余分な一言を言ってしまった。いつの世もあまり変わりはないようだ。

「満月の法則」というものがある。満月は完全・完璧を意味するだろう。しかし、秋空に細い三日月が浮かんで見えたとしても、それは光の当たり具合で、三日月に見えているだけ。本当のお月様はいつも完全な球体、つまり満月なのである。

このように自分の欠点やマイナスイ面、過去の失敗ばかりに目を向けることは三日月を見て「大変だ、月が欠けている」というようなものである。

真実の言葉は必ず相手の心に届く。人の心に寄り添い真心からでた言葉を掛け合いたいものである。いつの世も相手の気持ちや事情を考慮した上で、自分の思いや考えを素直に伝え合いたい。

(次号に続く)